

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MARKETING EMPRESARIAL**

**FÁBIO ODIA MENEGHATI**

**MARKETING NO VAREJO DE CARNES EM CURITIBA: UM ESTUDO  
DE CASO NA EMPRESA FRIGOCARNES**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Marketing Empresarial da Universidade Federal do Paraná como parte dos requisitos para obtenção do título de especialista em Marketing Empresarial.

Orientador: Zaki Akel Sobrinho

**CURITIBA**  
**2007**

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABELAS

<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO</b>	<b>5</b>
1.1 Tema	6
1.2 Objetivo Geral	6
1.3 Objetivo Específico	6
<b>CAPÍTULO 2 – REVISÃO TEÓRICA</b>	<b>7</b>
2.1 Marketing	8
2.2 Varejo	8
2.2.1 Classificação e Formatos do Varejo	10
2.2.2 Objetivos do Varejo	11
2.2.3 Composto de Marketing do Varejista	14
2.2.3.1 <i>Mix</i> de Produtos	15
2.2.3.2 Preço	16
2.2.3.3 Promoção	20
2.2.3.4 Apresentação	23
2.2.3.5 Pessoal	25
2.2.3.6 Ponto	27
2.3 Varejo no Brasil	29
2.4 Varejo de casas de carnes e açougues	30
2.4.1 Comercialização da carne	31
2.4.2 Fatores que influenciam o processo de compra da carne bovina	32
<b>CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA</b>	<b>35</b>
3.1 Definição da Metodologia	35
3.2 Entrevistas	37
3.3 Limitações da Pesquisa	38
<b>CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DA LOJA FRIGOCARNES</b>	<b>39</b>
4.1 A Empresa	39
4.2 Diagnóstico Mercadológico	40
4.3 Tendências no Varejo	47

4.4 Concorrência .....	49
4.4.1 Tapajós .....	50
4.5 Análise SWOT .....	52
4.5.1 Ameaças .....	54
4.5.2 Oportunidades.....	54
4.5.3 Forças.....	55
4.5.4 Fraquezas.....	55
<b>CAPÍTULO 5 – PROPOSTAS .....</b>	<b>57</b>
5.1 Segmentação de Mercado .....	57
5.2 Mix varejista da Frigocarnes.....	60
5.2.1 <i>Mix</i> de produtos .....	60
5.2.2 Preço .....	64
5.2.3 Promoção.....	65
5.2.4 Apresentação .....	70
5.2.5 Serviços .....	72
3.2.6 Ponto .....	73
<b>CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES .....</b>	<b>75</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>78</b>
ANEXO 1 - “Carne: varejo concentra a renda” .....	82
ANEXO 2 - “Mudanças no varejo: administrar as percepções dos clientes é fundamental” ...	84
ANEXO 3 - “Friboi estréia em alimentos prontos e divulga carne orgânica no varejo” .....	86
ANEXO 4 - “Carne Bovina: Varejo É O Setor Que Mais Lucra Com Venda” .....	88
ANEXO 5 - “O Pão de Açúcar se destaca na última etapa da cadeia do agronegócio brasileiro - a venda para o consumidor final.” .....	90
ANEXO 6 - “Desempenho do varejo no País é o melhor desde 2004, diz IBGE” .....	91
ANEXO 7 - “Queda na carne não chegou ao varejo” .....	93
ANEXO 8 - “OS CONSUMIDORES EXIGEM MAIS QUALIDADE NA CARNE” .....	94
ANEXO 9 - “QUALIDADE DE CARNE” .....	95

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura teórico-empírica do projeto .....	7
Figura 2: Classificação das instituições varejistas. ....	11
Figura 3: Composto varejista – os 6 P’s.....	15
Figura 4: Determinação da política de preços. ....	18
Figura 5: Elementos que influenciam na apresentação da loja.....	24
Figura 6: Resposta do consumidor à atmosfera da loja.....	25
Figura 7: O uso do Marketing no sistema agro alimentar simplificado da carne bovina.....	32
Figura 8: Avaliação comparativa dos métodos de observação.....	37
Figura 9: Perfil das classes sócio-econômicas de Curitiba/PR.....	43
Figura 10: Faixa etária da população de Curitiba na Região Matriz .....	44
Figura 11: Mapa de Curitiba.....	46
Figura 12: Mapa da região de atuação da FRIGOCARNES. ....	49
Figura 13: Análise Swot.....	53
Figura 14: Comparação entre a orientação de vendas e a de marketing .....	58
Figura 15: Produtos e preços vendidos pela FRIGOCARNES em 10/06/2007 .....	61



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Dados da Pecuária de Corte no Brasil .....	41
Tabela 2: Produção Mundial de Carnes .....	41
Tabela 3: Dados Gerais do Bairro Centro .....	45
Tabela 4: Diferenciais da concorrência comparados com a FRIGOCARNES.....	52
Tabela 5: Recomendação da estratégia de precificação .....	65
Tabela 6: Sugestão de serviços para a FRIGOCARNES .....	73

## CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta uma breve análise no mercado varejista de carnes bovinas em Curitiba. O estudo de caso realizado na empresa FRIGOCARNES – loja de varejo especializada na venda de carnes e derivados tem como objetivo aplicação prática específica.

A temática abordada é de suma importância, pois, além de expandir o conhecimento dos acadêmicos e preencher lacunas existentes na literatura, exterioriza a necessidade de maiores conhecimentos para atrair e fidelizar os clientes no ramo do pequeno varejo.

Segundo a Sociedade Rural Brasileira, a pecuária nacional é uma atividade lucrativa, que movimenta R\$ 55 bilhões por ano, representa 12,5% do Produto Interno Bruto (PIB), emprega 20 milhões de pessoas em toda a cadeia e os 178 milhões do rebanho nacional ocupam 76% dos 330 milhões de hectares disponíveis para produção agropecuária.

O mercado de carnes bovinas no Brasil representa, por ano, um faturamento de R\$ 16 bilhões de reais. O consumo nacional é estimado em 6,4 milhões de toneladas, correspondendo a 87% da produção para consumo interno, e os restantes 13% são destinados ao mercado internacional. A Universidade de São Paulo (USP) conduziu um estudo em 2006 e concluiu que a parcela da população de renda mais elevada consome, em média, 50 kg/hab./ano, enquanto as camadas de baixa consomem cerca de 10 kg/hab./ano.

O Brasil é líder mundial na exportação de carnes. De acordo com matéria da Gazeta Mercantil, divulgada em março de 2007, a projeção de exportação para 2008 é que as vendas para outros países aumentem 4,2%, somando US\$ 4,4 bilhões de dólares.

Com bases nestes números grandiosos, este projeto foi realizado: inicialmente, foi feito um levantamento bibliográfico em livros, revistas e teses da área e, num segundo momento, uma entrevista com o proprietário-gerente, Oswaldo Lopes,

responsável pela supervisão da loja, para enriquecer o trabalho com a experiência vivenciada diariamente.

Assim, surgiram alguns objetivos que serão discriminados abaixo e detalhados no decorrer desta dissertação.

## **1.1 Tema**

O tema proposto para o trabalho foi: “Marketing no Varejo de carnes em Curitiba: um estudo de caso na empresa FRIGOCARNES”.

## **1.2 Objetivo Geral**

Identificar os elementos do marketing varejista e sua aplicação prática, bem como alternativas estratégicas para a criação de diferenciais de mercado no varejo de carnes em Curitiba, supostamente aplicáveis na empresa FRIGOCARNES.

## **1.3 Objetivo Específico**

Analisar a aplicação prática do composto varejista na empresa FRIGOCARNES.

## CAPÍTULO 2 – REVISÃO TEÓRICA

Para um melhor entendimento da análise do FRIGOCARNES, foi imprescindível que se fizesse uma revisão literária sobre o assunto, observando-se o que os autores afirmam sobre Marketing, Marketing de Varejo, Marketing de Varejo no Brasil e Casa de Carnes ou Açougues. A figura 1 demonstra como será apresentada a estrutura teórico-empírica do projeto.

Como o projeto tem objetivos práticos, também foi necessário um detalhamento das ferramentas do Composto de Marketing do Varejista.

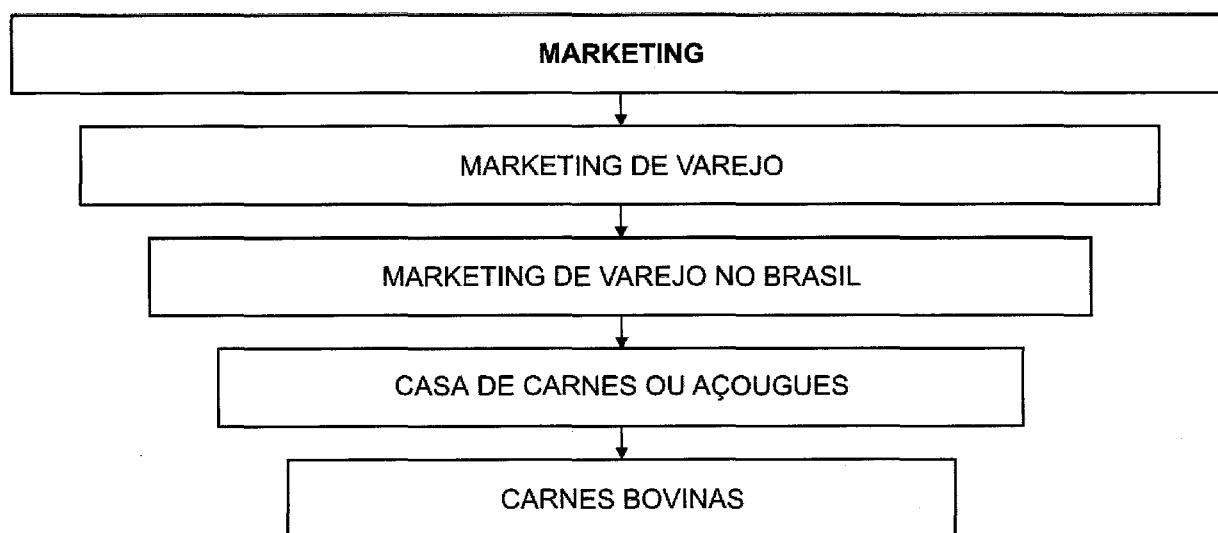


Figura 1: Estrutura teórico-empírica do projeto

## 2.1 Marketing

Para que se compreenda o assunto abordado é necessário o entendimento do termo “marketing”. Mas afinal, o que significa *marketing*? Muitas pessoas pensam em *marketing* apenas como propaganda e vendas. Essa definição não está incorreta, mas incompleta, pois a venda e a propaganda são algumas das variáveis do marketing, são algumas das ferramentas que o *marketing* utiliza para interagir com o mercado.

Segundo a *American Marketing Association* (AMA), “Marketing é uma função da organização e um conjunto de processos que visam criar, comunicar e entregar valor aos clientes, e para gerenciar seus relacionamentos com esses de forma a beneficiar a organização e seus *stakeholders*”.

Para KOTLER (1999), marketing pode ser definido como: “processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros”.

Embora existam muitos fatores que contribuem para o sucesso das empresas, as organizações bem-sucedidas de hoje, são fortemente focadas no cliente e extremamente comprometidas com a gestão do marketing.

## 2.2 Varejo

Hoje, observa-se que o marketing é uma atividade essencial nas empresas. Não poderia ser diferente no setor varejista. O varejo é o principal agente no canal de distribuição de alimentos em todo o mundo. Nota-se grande competição dentro dos formatos varejistas, o que faz com que as margens estejam sob constante pressão.

Segundo PARENTE (2000), o varejo consiste:

“Em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender uma necessidade pessoal do consumidor final. O varejista é qualquer instituição cuja atividade principal consiste no varejo, isto é, na venda de produtos e serviços para o consumidor final.” (2000, p. 22)

O varejo é o elo entre os produtos e o consumidor. Sua função é comprar, receber e estocar os produtos de fabricantes ou atacadistas para oferecer aos

consumidores a conveniência de tempo e lugar para a aquisição de produtos. Apesar de exercerem uma função de intermediários, assumem cada vez mais um papel pró-ativo na identificação das necessidades do consumidor e na definição do que deverá ser produzido para atender às expectativas do mercado. Segundo MIRANDA (1997), é função precípua do varejo, fazer vendas aos consumidores finais.

O Mercado de Varejo é um segmento de mercado onde um grupo de consumidores com necessidades similares é atendido por um grupo de varejistas, que usam um formato de varejo similar para satisfazer as necessidades desses clientes, conforme cita LEVY (2000).

Na visão de SANDHUSEN (2000, p. 358), o varejista, para atender às demandas do consumidor, desempenha diferentes funções, tais como:

- *Compras*: de bens e serviços e os oferecendo para venda. Cada varejista toma decisões individuais sobre a variedade de bens e serviços a serem ofertados.
- *Manuseio*: armazenagem, preço e exposição dos produtos.
- *Informação*: aos clientes, através de material promocional e pessoal de atendimento e vendas, além de comunicar aos outros elementos do canal de distribuição os resultados de pesquisas e de vendas.
- *Vendas*: de produtos, devendo contar com a oferta de serviços ao cliente para contribuir no fechamento da transação. Os serviços podem incluir crédito, políticas de retorno e entrega, horários e locais convenientes, e o pessoal prestativo no ponto-de-venda.

Para ilustrar melhor, a seguir serão descritos vários formatos de varejo.

### 2.2.1 Classificação e Formatos do Varejo

A loja de varejo, é qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provenha de venda de pequenos lotes no varejo, ressalta KOTLER (2000). A maneira como os produtos ou serviços são vendidos, não é importante, complementa o autor.

No que se refere aos tipos de varejo, existe um grande número de formatos diferentes de lojas varejistas, dependendo de foco, tamanho, número de produtos, especialização entre outros fatores. Os formatos ainda variam conforme sua definição em cada país.

KOTLER (1999), por exemplo, classifica os formatos varejistas como Loja de varejo, Varejo sem loja e Organizações de Varejo. Já MASON; MAYER e EZELL (1998) separam o varejo por tipo de propriedade, Tipo de mercadoria, Tipo de negócio, Localização e Varejo sem loja.

Entretanto, a classificação adotada neste estudo foi elaborada por PARENTE (2000). Para o mesmo autor, no Brasil, os tipos mais importantes de varejista para distribuição são hipermercados, supermercados, lojas de conveniência, lojas de especialidades (açougues, varejões, padarias, entre outros), mercearias e outros formatos. BERMAN (1998) complementa que essas lojas podem ser independentes (proprietários e operam uma loja), que têm como vantagens, a flexibilidade em desenvolver estratégias, a velocidade de mudança e a habilidade em oferecer serviços pessoais.

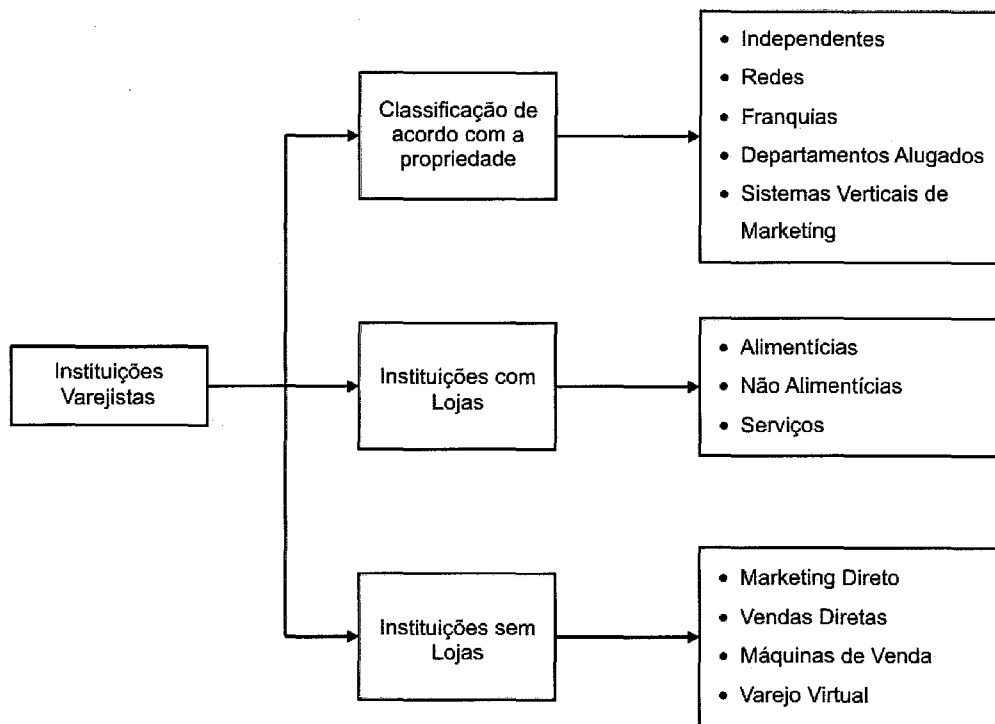


Figura 2: Classificação das instituições varejistas.

**Fonte:** baseado em BERMAN, Barry, EVAN, Joel R. Retail Management: a strategic approach. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998, p. 103.

Embora, existam outras formas de varejo sem loja, como o varejo virtual, por exemplo, é comum que a operação varejista (venda de produtos para o consumidor final), exija a presença de uma loja física de varejo. Assim, os clientes e *prospects* podem adquirir os produtos que desejam ou necessitam. Em alguns países, como o Brasil, nota-se que a grande parte dos consumidores precisa estar em contato com pessoas, ver e “tocar” os produtos em exposição.

### 2.2.2 Objetivos do Varejo

Antes de definir os objetivos a serem alcançados, a empresa precisa definir sua missão que é a razão central da sua existência, afirma PARENTE (2000).

Depois de definida a missão da organização, deve-se estabelecer os objetivos ou os resultados que a companhia deseja alcançar em um determinado período de tempo.



Segundo PARENTE (2000), existem certos objetivos que são mais comuns no varejo:

- Vendas: São expressos, em geral, em unidades monetárias. O aumento do volume de vendas é um objetivo que pode ser conseguido ou pela adição de novas lojas, ou pelo aumento das vendas nas lojas já existentes;
- Número de clientes: para aumentar o número de clientes que visitam as lojas nem certo período, os varejistas ampliam seus esforços de propaganda e de promoção de vendas;
- Vendas médias por tíquetes ou tíquete médio: aumentar a quantidade total gasta por cliente durante uma visita. Um trabalho eficiente de gerenciamento de categoriais irá ajudar a aumentar as vendas médias por tíquete;
- Lealdade do consumidor: para isto, a loja deverá conseguir que seus clientes tenham alto grau de satisfação;
- Expansão e número de lojas: este objetivo é muito utilizado no varejo;
- Fatia de mercado ou *market share*: a fatia de mercado é o indicador mais utilizado para expressar a posição competitiva, pois mostra a participação da empresa no tamanho geral do mercado;
- Satisfação dos clientes: o aumento da satisfação, ou a sua diminuição, poderá repetidamente sinalizar oportunidades ou ameaças para o varejista;
- Posicionamento competitivo: por exemplo, liderança em preço baixo, tornando-se um objetivo.
- Percentual de margem bruta: reflete o posicionamento competitivo de preço que a empresa pretende estabelecer no mercado;
- % lucro operacional após IR: o percentual do lucro operacional indica se a organização conseguiu operar produtiva e lucrativamente;
- ROI (*Return on investment*): sinaliza a atratividade da empresa para o acionista e representa a relação entre o lucro do período e o valor da empresa investido em terreno, construção e equipamentos;
- Giro de estoque: é um indicador de produtividade e eficiência na gestão das compras. O giro de estoques reflete a relação entre a venda anual e o valor

médio do estoque. O objetivo ao longo das décadas tem sido diminuir o investimento em estoque, e assim liberar capital para a expansão da empresa;

- GM-ROI (*Gross margin – Return on investment*): é um indicador de desempenho muito completo, e engloba aspectos do ROI e do giro do estoque;
- Indicadores de eficiência e produtividade: (1) vendas/m<sup>2</sup> – é um indicador da produtividade por espaço, pois mostra a capacidade que cada m<sup>2</sup> tem para atrair clientes; (2) vendas/funcionário e percentual de despesas de pessoal sobre vendas – depois do custo da mercadoria vendida, o custo pessoal é a maior despesa da empresa, e, portanto sua melhoria provoca um grande impacto na lucratividade da empresa;
- Percentual de demarcações sem vendas: reflete o acerto nas decisões de composição na linha de produtos e nas decisões de quantidade comprada. Índices altos demonstram erros nas compras;
- Rotatividade de pessoal: sua redução deve ser um objetivo a ser seguido;
- Percentual de produtos em falta: toda vez que um item que faz parte da linha de produtos está faltando, o varejista está implicitamente convidando o cliente a visitar e fazer compras nos concorrentes.

Feito isso, a empresa deve partir para o conceito de segmentação de mercado, isto é, identificar o perfil do cliente que pretende atender. Segundo KOTLER (1999), segmentação de mercado é “a ação de identificar e classificar grupos distintos de compradores que podem exigir produtos e/ou compostos de marketing separados”.

Existem seis níveis de segmentação de mercado: (1) marketing de massa – é a produção, distribuição e promoção de massa de um produto para todos os tipos de compradores; (2) marketing de segmento – quando os compradores diferem-se em seus desejos, poder de compra, localizações geográficas, atitudes e hábitos de compra; (3) marketing de nicho – para um grupo mais restrito de compradores; (4) marketing local – para programas sob medida, conforme as necessidades e desejos de grupos de consumidores locais; (5) marketing individual – é o marketing customizado, ou

marketing um a um; (6) auto-marketing – assume mais responsabilidade para determinar que produtos e marcas comprar.

### 2.2.3 Composto de Marketing do Varejista

Ao abrir uma loja, a primeira preocupação do empreendedor, é gerar tráfego, ou seja, fazer com que os consumidores entrem no estabelecimento. A partir desse ponto, decorre a realização da venda. Entretanto, a venda só é possível quando há clientes dentro loja. Seguindo esse pensamento, o marketing tem como primeira missão, conquistar esses clientes que entram na empresa.

Constata-se que até bem pouco tempo atrás, o varejo conseguia manter seus clientes com pequenos esforços, tais como uma localização adequada, um *mix* de produtos diferenciado e preços atraentes, atualmente o *mix* de serviços tornou-se o principal foco das ações estratégicas. Os varejistas de hoje devem desenvolver estratégias de marketing bem mais amplas.

O marketing de varejo compreende um composto de variáveis, que iniciam na escolha da localização do ponto até o programa de relacionamento com o cliente, passando pela competitividade de um mercado em constante efervescência. Essas variáveis se constituem no composto de marketing do varejista ou composto varejista.

PARENTE (2000) afirma que o conjunto de variáveis que compõem o esforço de marketing do varejista é conhecido como “composto de marketing do varejista” ou simplesmente como “composto varejista”, e engloba todos os fatores controláveis que o varejista articula (*mix* de produtos, preços, promoções, apresentação, pessoal e ponto-de-venda) para conquistar as preferências dos consumidores.

Para que se compreendam essas variáveis, é necessário definir e exemplificar os seis elementos do composto, os 6 P's do varejo:

VARIÁVEIS DO COMPOSTO VAREJISTA	EXEMPLO DE DECISÕES
P - Mix de Produtos	Variedade da Linha, Qualidade, Serviços
P - Preço	Preços, Crédito, Benefício/Custo
P - Promoção	Propaganda, Oferta, Sinalização
P - aPresentação	Loja, Departamentalização, Planograma
P - Pessoal	Atendimento, Rapidez, Serviços
P - Ponto	Localização, Acesso, Visibilidade

Figura 3: Composto varejista – os 6 P's.

**Fonte:** PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 61.

### 2.2.3.1 Mix de Produtos

O mix de produtos pode ser definido como o conjunto de todas as mercadorias que o varejista comercializa, afirma LAS CASAS (1997).

“O sortimento de produtos de um varejista deve estar de acordo com as expectativas de compra do mercado-alvo” afirma KOTLER (2000). Após decidir quando à estratégia de sortimento de produtos, o varejista deve encontrar fontes de suprimentos e estabelecer critérios e práticas de compra.

Com base nessa citação de KOTLER (2000), podemos concluir que é extremamente pertinente aos varejistas, identificar quais as necessidades e os desejos dos consumidores na hora de definir quais serão os produtos que comporão o *mix*.

PARENTE (2000, p. 184), define os produtos como:

“Uma variedade extensa, entretanto, traz algumas desvantagens: exige maiores recursos investidos em estoques, incorpora produtos com um giro de estoque muito lento, aumenta os custos operacionais, diminui o retorno sobre o investimento, e muitas vezes corrói a lucratividade da empresa. As empresas varejistas estão continuamente enfrentando o desafio de encontrar o equilíbrio ótimo entre esses dois extremos: variedade excessiva e variedade incompleta”.

PARENTE explica que:

“Independente da extensão da variedade, os itens precisam ser classificados em diferentes níveis hierárquicos de agrupamento. Subdividir a linha de produção é essencialmente um

processo de refinamento que ajuda a simplificar os procedimentos de gestão do mix varejista” (2000, p. 185).

As estratégias sobre o mix de produtos são de extrema importância para orientar decisões sobre a composição do mix de produtos dos varejistas. Segundo PARENTE (2000), “essa estratégia possibilita ao varejista fortalecer sua imagem e satisfazer a maioria das necessidades de seus segmentos específicos de mercado.”. O mesmo autor afirma que os consumidores desenvolvem grande satisfação e fidelidade para com lojas que adotam esse modelo.

### 2.2.3.2 Preço

Em tempos de estabilização da economia, a prática de preços competitivos, as estratégias de variadas promoções e a utilização de materiais promocionais de acordo com a linha de comunicação da loja e do mix de produtos é necessário precificar os produtos e serviços e alcançar os objetivos de margens de lucratividade da empresa.

Com o grau de competitividade no setor bastante acirrado e o nível de consciência do consumidor quanto ao valor dos produtos, a ferramenta de marketing que mais tem sido utilizada é a política de preços.

No entanto, o foco no preço tem causado polêmica entre os grandes fornecedores, que defendem a importância das marcas no mix de loja, pois “os consumidores procuram qualidade e não estão dispostos a comprar qualquer produto”, afirma GONÇALVES (apud MEIO & MENSAGEM, dez. 1997).

Segundo KOTLER, preço:

“É volume de dinheiro cobrado por um produto ou serviço; é a soma dos valores que os consumidores trocam pelo benefício de possuírem ou usarem um produto ou serviço; é tudo a nossa volta; é o único elemento do mix de marketing que produz receitas, os outros representam custos; é também um dos elementos mais flexíveis do mix de marketing” (1999, p.235).

Diferente de outras decisões do composto de marketing do varejista, como localização, apresentação, promoção, *mix* de produtos, a política de preços dos varejistas podem ser alteradas em curtíssimo prazo, até mesmo de um dia para o outro.

Devido à facilidade, muitos varejistas assumem uma postura fortemente competitiva, respondendo de forma vigorosa e enérgica às alterações de preço da concorrência. Para PARENTE (2000) “De todas as variáveis do marketing *mix*, a decisão de preço é aquela que mais rapidamente afeta a competitividade, o volume de vendas, as margens e a lucratividade das empresas varejistas”.

PARENTE (2000) salienta que, no varejo, o consumidor, ao avaliar os benefícios, considera aspectos tais como variedade, qualidade, apresentação, ambientação, e, na avaliação dos custos, ele leva em conta os preços e as ofertas apresentadas pela loja. Os clientes estão procurando um bom valor no que compram, ressaltam LEVY e WEITZ (2000). Para muitas pessoas, um bom valor significa um preço baixo. Muitos consumidores manifestam-se sensíveis ao preço; outros estão dispostos a pagar mais, contanto que acreditem que estão obtendo valor em termos de qualidade ou de serviços.

No mercado de carnes e açougues, especificamente, o aspecto preço começa a despontar como um dos fatores fundamentais para a busca de um diferencial competitivo na conquista de clientes. O ambiente macro-econômico das últimas décadas, após sucessivas mudanças na economia, propiciou a chegada de novos competidores e novas tecnologias, fomentando de forma mais intensa a disputa de mercado e motivou o varejo a investir e a procurar entender e se ajustar melhor às necessidades, desejos e expectativas dos consumidores. O panorama atual do mercado é: empresas buscando o equilíbrio de suas margens de lucro, e os consumidores escolhendo os varejistas que lhes oferecem o melhor negócio, com base nos seus conceitos de valor. Este panorama, de maneira simplificada, pode ser definido com o jargão: “a maior parte dos clientes quer sempre mais por menos”.

PARENTE (2000) salienta que a definição da política de preços deve levar em conta alguns aspectos importantes, entre eles: comportamento do consumidor, fatores de estratégia de marketing, varejista e outras variáveis ambientais.



Figura 4: Determinação da política de preços.

**Fonte:** PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Muitos autores citam os fatores que devem ser considerados na fixação de preços, como em KOTLER (1999) – fatores internos e fatores ambientais externos, em LAS CASAS (1997) – competição, custo, demanda, objetivos da administração de preços, impacto sobre outros produtos e considerações sociais e legais, e em MASON, MAYER e EZELL (1988) – tipo de produtos, lucro desejado, imagem da loja, demanda do consumidor, estrutura do mercado, políticas do fornecedor, regulamentação do governo e condições econômicas.

Porém, este estudo adotará a estrutura apresentada por PARENTE (2000), por englobar itens mais relevantes ao estudo:

- Elasticidade: reflete a sensibilidade dos clientes às alterações de preço. Desse modo alta elasticidade mostra alta sensibilidade do consumidor em relação aos preços, fazendo com que não ocorra a compra do produto quando o preço aumenta, afirma PARENTE (2000);
- Segmentos de mercado: neste tópico a empresa deve analisar o binômio custo/benefício para seus consumidores. Há pessoas que valorizam mais o custo, preferindo menos serviços e preços mais baratos. Outras valorizam os benefícios, não se importando em pagar mais para ter variedade, status, atendimento e conveniência na localização;
- Área de influência: para ampliar sua área de influência, o varejista deverá praticar preços mais baixos, para compensar os maiores custos de deslocamento dos consumidores.
- Estratégias no gerenciamento de categorias: para categorias que tem o papel de destino, os preços devem ser atrativos aos consumidores, já para as categorias cujo papel é ocasional ou de conveniência, os preços podem ser menos competitivos.
- Tipo de produto: se o produto for de conveniência, o preço não precisa ser tão competitivo. Na compra de especialidades o consumidor não se preocupará muito com o preço, afirma MASON, MAYER, EZELL (1988).
- Outras variáveis do *mix* varejista: (1) Promoção – existe um efeito sinérgico quando os dois fatores são utilizados simultaneamente, especialmente quando ofertas de preços são divulgadas por meio de propaganda; (2) Créditos e outros serviços – os consumidores em geral estão dispostos a pagar um pouco mais quando o varejista oferece crédito e outros serviços.
- Custos: o varejista deve estar atento aos seus custos, pois se forem altos poderão prejudicar os negócios, diminuindo sua competitividade e lucratividade, afirma LAS CASAS, MIORI, PREOTESCO et. all. (1997);



- Concorrência: é fundamental monitorar os preços dos concorrentes e estar ciente de quais lojas são mais competitivas, afirma MASON, MAYER, EZELL (1988);
- Inflação: analisar a estabilidade do mercado e seu impacto nos preços, para MASON, MAYER, EZELL (1988);
- Considerações legais: o dirigente varejista precisa estar permanentemente atento para atender e acompanhar as constantes mudanças na legislação brasileira.

Para PARENTE (2000) apesar da importância do preço, os varejistas precisam exercitar sua criatividade, inteligência e perspectiva de longo prazo, para que as outras variáveis do composto varejista também recebam uma especial atenção.

#### 2.2.3.3 Promoção

Com o objetivo de gerar tráfego e compras nas lojas os varejistas utilizam várias ferramentas de promoção, dentre elas estão anúncios, liquidações, cupons de desconto, amostras do produto, entre outras. Este é o recurso mais tradicional que busca a comunicação com o consumidor.

Conforme PARENTE, promoção:

“É um dos elementos que o varejista se utiliza não só para atrair os consumidores para suas lojas, mas também para motivá-los às compras. É um procedimento de comunicação entre varejista e consumidor, com a finalidade não só de ser informativo (fornecer dados sobre a loja e os produtos e serviços oferecidos), mas também persuasivo (influenciando as percepções, atitudes e comportamento do consumidor)” (2000, p.242).

A propaganda varejista, por exemplo, está fortemente apoiada nas ofertas de preço, levando parte dos consumidores a só concretizarem uma compra quando o produto está em promoção de preço.

O objetivo principal da propaganda não deve ser incrementar vendas específicas, mas, sim, levar o consumidor até o ponto-de-venda. Porém, nota-se que é muito comum à propaganda de varejo gerar acréscimo de vendas. Segundo afirma

KOTLER (2000), “a propaganda é capaz de produzir grande efeito sobre as vendas simplesmente pela repetição dos anúncios e comerciais”.

Hoje, fala-se muito na comunicação integrada de marketing, que seria uma forma mais abrangente de tratar a comunicação de forma total, ou seja, incluindo todos os contatos que os consumidores têm ou irão ter com a marca. Está ligada ao ambiente interno e externo da organização encaixa-se como um dos meios, se não o mais importante, para as empresas atingirem os seus resultados.

Segundo SHIMP (2001):

“Comunicação Integrada de Marketing (CIM) é um sistema de gerenciamento integração dos elementos de comunicação de marketing – publicidade, Assessoria de imprensa, promoção de vendas, marketing de patrocínio e comunicação no ponto de venda; seu resultado é que todos os elementos comunicam a mesma mensagem” (SHIMP, 2001, p.367).

Para PEREZ (2002), os profissionais de marketing utilizam-se das ferramentas da comunicação para atingir objetivos estratégicos bem específicos, tais como: criar consciência da marca do produto ou da empresa; construir imagens favoráveis, identificar clientes potenciais; formar e intensificar relacionamentos; reter clientes e vender.

Os executivos de marketing que atuam no varejo têm à sua disposição uma variedade de ferramentas de comunicação e promoção de vendas, úteis para a captação de clientes, geração de tráfego e efetivação da decisão de compra pelo consumidor.

Chamadas de *mix* de comunicação, essas ferramentas de são responsáveis por transmitir o objetivo de comunicação das empresas para com os seus mercados-alvo. Dentre elas, estão: Propaganda, Promoção de vendas, Relações Públicas, *Merchandising* e Marketing Direto. A seguir, serão apresentadas as definições das ferramentas do composto de comunicação mais utilizadas no varejo:

- **Propaganda:** Para CHURCHILL (2003) a propaganda é “qualquer anúncio ou mensagem persuasiva veiculada nos meios de comunicação de massa em determinado período e espaço pagos ou doados por um indivíduo, companhia ou organização identificados”. Seja qual for o objetivo de uma propaganda, uma coisa é certa, a propaganda sempre terá o objetivo de estimular o

comportamento do consumidor em relação à marca ou produto, despertando uma necessidade, oferecendo possibilidades de satisfazê-las.

- **Promoção de Vendas:** É o uso de qualquer incentivo por parte de um fabricante para induzir ao canal de distribuição (atacadistas e varejistas) e/ou consumidores a comprar uma marca e encorajar a força de vendas a vendê-la de forma agressiva, conforme SHIMP (2001). Esta tem como principal objetivo gerar vendas imediatas. Por isso, o seu tempo deve ser limitado a um curto espaço, de forma que as vendas sejam bem concentradas e os resultados fáceis de mensurar.
- **Relações Públicas:** “As atividades de Relações Públicas (RP) envolvem uma variedade de programas destinados a promover e/ou proteger a imagem de uma empresa ou seus produtos” afirma KOTLER (1999). A Relação Pública pode aumentar a consciência da marca, gerar atitudes favoráveis em relação a uma empresa e seus produtos e encorajar o comportamento de compra. A diferença entre RP e propaganda é que a publicidade gerada por RP recebe espaço gratuito na mídia.
- **Merchandising:** Segundo BAIRON, PEREZ (2002), “No Brasil, chamamos de *merchandising* tanto as ações no ponto-de-venda (cartazes, tags de preço, balões, luminosos), que se caracterizariam como promoção, quanto às inserções de produtos ou serviços durante a exibição de um determinado programa de televisão, o que, nesse caso, poderíamos considerar programa.”.
- **Marketing Direto:** “é um sistema interativo que usa uma ou mais mídias de propaganda para obter uma resposta ou transação mensurável em qualquer localização”, afirma KOTLER (1999). As ações de marketing direto podem ser classificadas como: venda porta a porta, telemarketing ativo e receptivo, Internet, venda por meio da mídia (ligue agora), marketing de relacionamento, mala direta. Podem estar inseridas no contexto de marketing direto todas as ferramentas que possibilitem atingir o consumidor individualmente.

#### 2.2.3.4 Apresentação

Hoje, a preocupação com o *layout* começa com a necessidade de facilitar a vida do cliente na loja. Porém, sua atmosfera, apresentação externa, exposição dos produtos, também devem ser consideradas, pois essas variáveis podem estimular uma maior produtividade na área de vendas.

A primeira impressão que o consumidor terá da loja é o seu aspecto externo ou fachada, que se for agradável poderá criar uma experiência positiva, aumentando as chances da entrada. Segundo MASON, MAYER, EZELL (1988), todas as lojas dependem da decisão do consumidor em entrar ou não e isto é diretamente influenciado pela impressão que a fachada externa lhe causa.

As fachadas das empresas que possuem frente reta aproveitam o espaço interior da loja, e as que possuem várias entradas estimulam os consumidores a entrar na loja, garantindo conforto, segurança e conveniência.

A apresentação, o layout e a exposição de produtos devem construir a imagem da loja, conquistar as preferências do público-alvo e estimular uma maior produtividade da área de venda. Esses são aspectos que causam grande impacto no consumidor, devendo fazer com que este passe o maior tempo possível na loja, estimulando-o a percorrer os vários estágios do processo de compra.

Quanto à apresentação interna, esta deverá envolver os clientes de forma harmônica e estimulante, reforçando os aspectos da atmosfera da loja.

Conforme PARENTE (2000):

“As cores desempenham um importante papel no ambiente interno da loja. As cores frias proporcionam um ambiente de tranquilidade, propício para situações de compras de alto envolvimento. Além disso, as cores claras dão a impressão de que um objeto ou um ambiente pareçam maiores” (2000, p. 297).

A ambientação da loja deve seguir as determinantes de bom gosto, de higiene, de segurança e de limpeza. Como indica Leandro [apud Gôndola, n. 75, 2000:54], uma imagem positiva é o resultado dos atributos oferecidos, que deverão ser percebidos visual e mentalmente pelo cliente.

Na opinião de PARENTE (2000), os consumidores estão preferindo as lojas que proporcionem um processo de compra mais conveniente e prazeroso. Reforçando a necessidade de conceituar o ambiente como elemento estratégico de reconhecido impacto, BORGES JR. (1996) defende que “a atmosfera de toda a loja, resultante de elementos como luminosidade, odores, entre outros, também exerce papel importante na formação do comportamento do indivíduo”, ela tem o poder de proporcionar as melhores condições sob as quais se darão as decisões de compra, além de influenciar o comportamento do consumidor dentro do ponto-de-venda. Para o autor “o ambiente de loja deve ser entendido como um elemento que comunica com o propósito específico: maximizar o potencial de vendas da loja”.

PARENTE (2000) listou alguns elementos que podem influenciar a apresentação interna da loja:

<b>Estimulam os cinco sentidos</b>	<b>Facilitam a comunicação e o processo de compra</b>	<b>Proporcionando conforto</b>
Cores	Comunicação Visual	Largura dos corredores
Iluminação	Precificação	Pisos
Odores e perfumes	Mercadorias	Temperatura
Paredes	Equipamentos de exposição	Transporte vertical
Apelo ao tato	Tecnologia	Provadores
Som	Funcionários e serviços	Localização das caixas
Apelo ao paladar		Manutenção e Limpeza

Figura 5: Elementos que influenciam na apresentação da loja

Para o referido autor (2000), os equipamentos de exposição e, principalmente as mercadorias, são elementos de fundamental importância na criação do ambiente interno da loja. O nível de qualidade e o estilo dos produtos definem a atmosfera e a imagem do supermercado.

Segundo ANGELO e SILVEIRA (2003) existem alguns fatores que podem influenciar a resposta do consumidor dentro da loja. São eles: fatores sociais, de *design* e ambientais. Na figura 6 nota-se a resposta do consumidor.

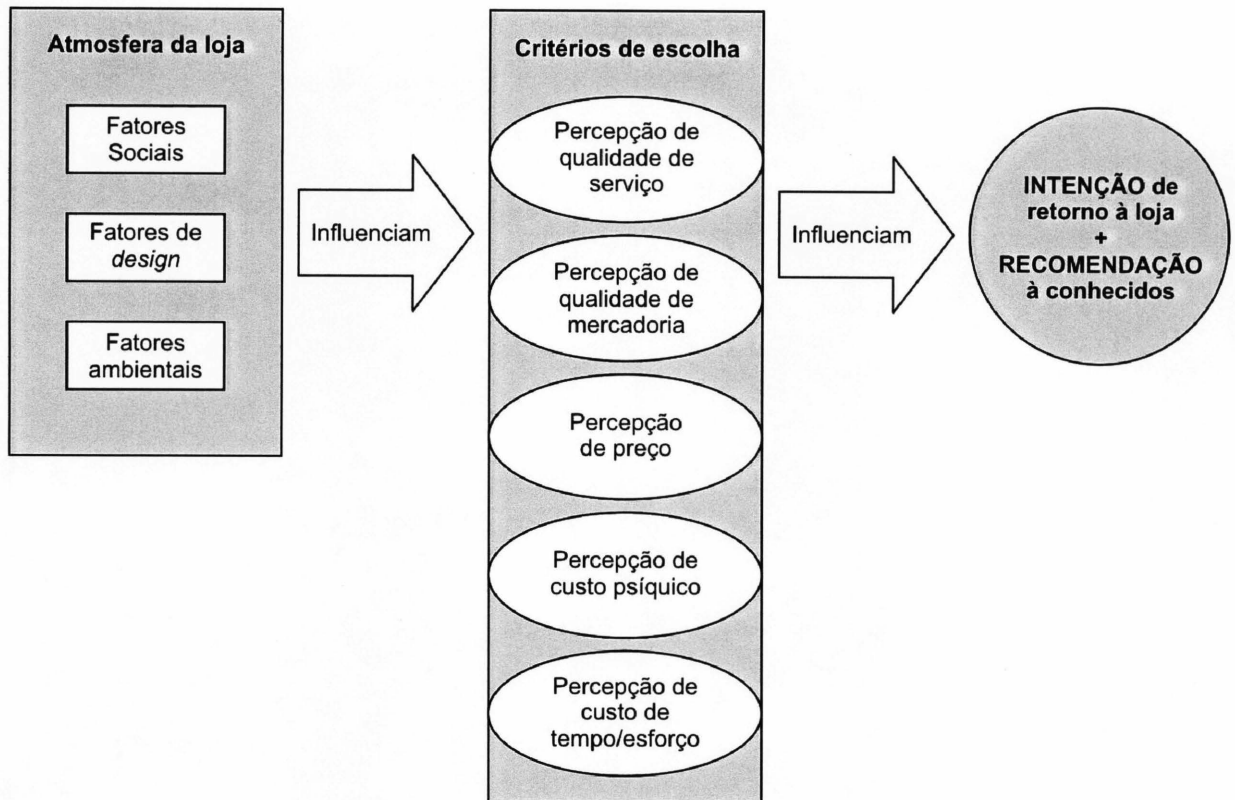


Figura 6: Resposta do consumidor à atmosfera da loja.

**Fonte:** adaptado de ANGELO, SILVEIRA (2003:110)

#### 2.2.3.5 Pessoal

Talvez seja este um dos 6 P's, que tenha maior importância para o consumidor, pois é o único que não pode ser copiado. Os funcionários ou colaboradores da loja são únicos. Portanto, é necessário prestar muita atenção na hora de selecioná-los, pois eles serão os contatos da empresa com os consumidores.

Serão eles, os responsáveis por todos os serviços que serão oferecidos dentro do estabelecimento. Por isso, devem prestar um bom atendimento aos clientes e consumidores, prestando um serviço de qualidade para ajudar a empresa a formar uma imagem positiva perante o seu público. Para KOTLER (2000), o mix de serviços é uma das ferramentas-chave para diferenciar uma loja da outra.

A "busca da conveniência" e a "falta de tempo" são características marcantes que vêm transformando o comportamento e os hábitos de compra. Consumidores

ficam cada vez mais insatisfeitos quando perdem tempo nas filas de caixa ou procurando produtos em lojas com *layouts* e sinalizações inadequadas. Os varejistas vêm procurando ajustar-se a essas novas expectativas dos clientes oferecendo: maior agilidade no atendimento e nos caixas, uma departamentalização mais bem sinalizada, para facilitar o processo de compra, serviços que agregam conveniência, como funcionamento 24 horas, entregas em domicílio, vendas por telefone e Internet, e ampliação da gama de produtos e serviços em um único local por meio de lojas maiores e de centros de compra planejados (*shopping center*). Ao mesmo tempo em que procuram conveniência, em muitas outras situações os consumidores também buscam uma experiência de socialização e lazer quando vão as compras. Os varejistas respondem a essa tendência oferecendo espaço em suas lojas, com balcões de café, de sucos e salas de estar com TV, não só para o consumidor, mas também para seus acompanhantes.

Por isso, a definição do *mix* de serviços é tão, ou mais complexa do que definir o *mix* de produtos, e não é só definir, mas gerenciar de forma eficiente, sem esquecer dos detalhes. Os serviços têm a obrigação, não só de satisfazer, mas de encantar e surpreender, superando sempre as expectativas do consumidor, ressalta GARCIA (1994).

KOTLER (2000) salienta quais são os serviços que os varejistas devem oferecer aos clientes:

- Pré-compra: aceitação de pedidos por telefone e pelo correio, a propaganda, a decoração da loja e das vitrines, os provadores, os horários de funcionamento, os desfiles de moda e as trocas.
- Pós-compra: despacho e entrega, embalagens para presente, ajustes e devoluções, alterações e serviços de alfaiate, instalações e gravação.
- Serviços auxiliares: troca de cheques, estacionamento, restaurantes, consertos, decoração de interiores, crédito, banheiros e fraldário.

Existe uma quantidade considerável de possibilidades de serviços que podem compor o *mix*, com visibilidade e participação concreta nas estratégias das lojas. Para

CARNEIRO [apud Supermix, jul. 2000:48-49] “O consumidor está mais preocupado com o serviço agregado ao produto. Quer que alguém na loja se preocupe em achar solução para os seus problemas, seja encontrar um produto ou dar uma dica para um prato”.

A seguir, segue uma lista de serviços que podem ser oferecidos ao cliente, elaborados pelo autor: (1) programas de fidelização; (2) cartões preferenciais de compra; (3) atendimento personalizado, (4) bônus de crédito; (5) entrega em domicílio e sistemas de *entrega*; (5) funcionamento 24 horas; (6) venda a prazo; (7) cursos rápidos de culinária e arranjos; (8) cozinha experimental; (9) lava-jato e troca de óleo; (10) posto bancário; (11) salão de beleza; (12) música ao vivo; (12) café da manhã; (13) *self-service*; (14) palestras; (15) ações filantrópicas; (16) carrinho com bebê conforto; (17) carrinho para deficientes físicos; (18) espaço de recreação para crianças; (19) *ombudsman*; (20) fraldário; (21) festas juninas; (22) mini-praça de alimentação.

#### 2.2.3.6 Ponto

Conforme KOTLER (2000) a localização é uma das principais chaves do sucesso de uma loja varejista.

Entre as variáveis do composto varejista, a decisão sobre a localização talvez seja a mais crítica, pois não pode ser modificada facilmente.

PARENTE (2000) cita que “a seleção da localização deverá estar consistente com o posicionamento mercadológico adotado pela empresa, levando em conta os segmentos que constituem seu mercado-alvo”.

Segundo a POPAI (*Point-of-Purchase Advertising International*), no Brasil, cerca de 85% da clientela decide o que levar para casa quando está na loja.

Observando pela ótica da localização, KOTLER (2000) afirma que os varejistas podem avaliar a eficácia de vendas da loja, examinando quatro indicadores: (1) o número de pessoas que passam pelo local em um dia normal; (2) a porcentagem dessas pessoas que entram na loja; (3) a porcentagem dessas pessoas que entram e fazem compras; (4) a quantidade média gasta por compra.



Existem várias estratégias de localização que os varejistas podem utilizar. A dispersão geográfica é a mais comum e consiste na localização das unidades varejistas em várias cidades e regiões, minimizando o número de unidades por região. Uma delas é a área de influência.

Segundo a *American Marketing Association* (AMA) área de influência é uma área geográfica contendo os consumidores de uma empresa particular ou grupo de empresas para bens ou serviços específicos.

A determinação do ponto de instalação vai depender de vários fatores, que, conforme PARENTE [apud Supermix, jul. 2000:24-27], são os seguintes:

- Potencial da demanda: com a identificação da população e renda da área de influência, bem como a densidade da demanda;
- Tráfego de pedestres: pela quantidade e perfil das pessoas que transitam pelo local;
- Acesso e o fluxo de veículos: baseado na quantidade e tipos de veículos, assim como a lentidão do trânsito e a facilidade de acesso ao ponto;
- Facilidade de estacionamento e número suficiente de vagas para clientes;
- Concorrentes: medidos pela quantidade e capacidade competitiva;
- Características e vocação da região para lojas mais sofisticadas ou populares;
- Compatibilidade com outros varejistas: pela análise da composição do varejo existente próximo do ponto escolhido;
- Localização específica, assim como: a visibilidade da loja, a posição do ponto, o tamanho e o formato da loja.

## 2.3 Varejo no Brasil

Tal qual se identifica hoje, o varejo brasileiro começou a ser esboçado no final do século XIX, com o início da industrialização e o surgimento dos meios e vias de transporte. Os historiadores citam Visconde de Mauá como um dos primeiros e mais importantes varejistas do país, além de ser responsável por fundações de bancos, construção de estradas de ferro, estaleiros industriais e investimentos importantes em companhias de iluminação a gás no Rio de Janeiro, corrobora PARENTE (2000).

Nos períodos seguintes surgiram novos comerciantes e estabelecimentos que fizeram história no varejo brasileiro, tais como a Casa Masson (1871), as Lojas Pernambucanas (1906), a Mesbla e a Casa Anglo-Brasileira (1913).

Após o período da segunda guerra mundial, o varejo teve sua ascendência histórica, decorrente do declínio do setor atacadista tradicional, que dominava tanto o setor produtivo como distributivo. A partir daí, houve o aumento da concentração dos negócios de varejo, conforme cita LAS CASAS (1997).

Mas, o setor alimentício demorou a responder à demanda dos novos tempos. O aparecimento do auto-serviço, denominado supermercado, só ocorreu na década 50. Foi aí que a evolução e modernização do varejo no Brasil, ganharam impulso. Prova disso, foi à entrada do capital estrangeiro e a chegada de multinacionais varejistas como o Carrefour, o Makro e a C&A.

Entretanto, o varejo brasileiro, desde os anos 90, vem passando por profundas transformações, desde então. O acirramento da concorrência, trazido pela abertura da economia mundial, levou as empresas brasileiras a prestarem mais atenção à formação de preços, aos aspectos relacionados à operação comercial e, por sua vez, com a significativa redução da inflação, a partir de meados de 1994, levou o consumidor brasileiro a voltar a fazer compras regulares e comparações efetivas de preços. Paralelamente a isso, o movimento de defesa do consumidor se consolidava fazendo com que as organizações, cada vez mais, aceitassem a máxima de que o consumidor é “rei” corrobora LEPSCH (1996).

Além disso, o Brasil vem atravessando profundas mudanças demográficas: diminui a participação dos jovens e aumenta a participação do segmento da terceira idade, a população mais velha adota estilo de vida mais jovial, cresce o número de domicílios com uma pessoa só, melhora o padrão educacional da população, aumenta o número de mulheres no mercado de trabalho e como chefes do lar, consumidores estão mais atentos à saúde, à alimentação e ao condicionamento físico. As empresas do segmento varejista que quiseram sobreviver tiveram de criar novas formas de gestão. Isso trouxe a profissionalização do setor, o que gerou novas ferramentas para auxiliar nas tomadas de decisões.

Todas essas mudanças estão transformando a atuação das empresas varejistas e os executivos de marketing precisam tomar decisões cada vez mais rápidas para alcançarem seus objetivos.

Para o presente estudo, podem ser destacadas como grandes redes varejistas, os supermercados, tais como Extra, Pão-de-Açúcar e Bom Preço (Grupo Pão-de-Açúcar que constitui 51% de capital nacional); Carrefour (capital francês); Big, Mercadorama, Wal Mart e Sam's Club (Grupo Wal Mart que opera com capital americano). Estes influenciam fortemente na cadeia de distribuição da carne, pois os supermercados/hipermercados correspondem por aproximadamente 60% das vendas de carne, afirma TELLECHEA (2001).

## **2.4 Varejo de casas de carnes e açougues**

Segundo PARENTE (2000), o Varejo alimentício do Brasil apresenta-se muito desenvolvido. As empresas que operam no Brasil têm acompanhado as tendências mundiais, apresentando um a variedade muito completa de modelos e formatos de lojas, que atendem às diversas características e necessidades do mercado.

Os açougues são pontos-de-venda onde o consumidor pode encontrar tipos diferenciados de carne, bem como, cortes tradicionais e especiais. Além das carnes vermelhas, esses estabelecimentos oferecem carne de frango, suínos e carne de outros animais. Na grande maioria das vezes, os clientes podem escolher entre a compra da

carne *in natura* ou temperadas. Alguns estabelecimentos oferecem carnes temperadas (preparadas, prontas para o cozimento), agregando valor ao produto.

Não foi encontrada na literatura, uma definição específica para as casas de carnes ou açougues. Foram identificadas definições em KOTLER (1999) e PARENTE (2000) que poderiam se complementar para estruturar uma nova definição:

- Lojas especializadas e independentes: Geralmente o proprietário possui somente uma loja, com administração familiar e baixa utilização de tecnologia. A maior integração entre as atividades de compra e venda permite a sintonia mais ajustada às necessidades do consumidor. Os principais problemas enfrentados são poucos recursos e falta de poder de barganha perante os fornecedores. Estes tipos de lojas vendem uma linha de produtos estreita, com um profundo sortimento e geralmente são direcionadas para certo segmento de consumidores. Podem ser de vários estilos e tamanhos, dependendo dos produtos em questão.

#### 2.4.1 Comercialização da carne

A estrutura de comercialização da carne é basicamente dividida em três tipos de estabelecimentos: (1) supermercados, que seriam os de pequeno e médio varejo; (2) hipermercados, responsáveis pelo grande varejo; (3) açougues e butiques de carnes, que representam o menor volume de vendas.

Para LEDIC et al. (2000), as exigências dos consumidores têm influenciado o desenvolvimento de alguns tipos de cortes de carne, causando revisões nos conceitos de carcaças, com o objetivo de fornecer uma extensa seleção de peças para açougue, variando em peso, preço e qualidade, para atender aos pontos de venda, às indústrias ou à exportação.

Como a cadeia é desarticulada e os supermercados são os responsáveis pela distribuição da grande maioria do produto ao consumidor, conforme cita TELLECHEA (2001), de uma forma geral, são eles que estabelecem as regras na cadeia da carne bovina e tem um papel muito significativo na definição dos preços

praticados em todos os segmentos dessa cadeia. Esta afirmativa está baseada no fato de que o consumidor é o regulador de preços. O aumento do preço do produto ao consumidor final imediatamente reflete na redução ou, até mesmo, na estagnação das vendas. O consumidor é sensível aos aumentos de preços, e como estes mantêm uma relação muito próxima dos supermercados, passam a repassar os efeitos da ponta para os demais elos da cadeia produtiva.

Já para NEVES (2000), o marketing pode auxiliar no fluxo de vendas da carne bovina. A figura 7 ilustra como funciona o fluxo da carne, que passa por seis etapas básicas até chegar ao consumidor final.

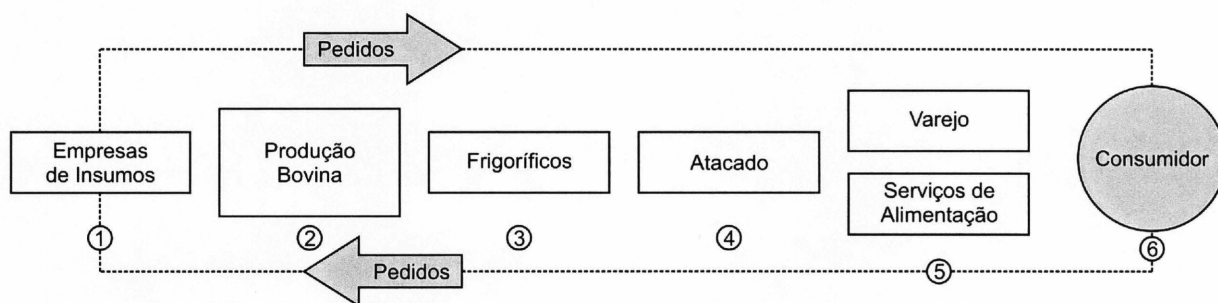


Figura 7: O uso do Marketing no sistema agro alimentar simplificado da carne bovina.

**Fonte:** adaptado de NEVES, M.F., CHADDAD, F.R. & LAZZARINI, S. G. (2000).

#### 2.4.2 Fatores que influenciam o processo de compra da carne bovina

A “busca da conveniência” e a “falta de tempo” são características marcantes que vêm transformando o comportamento e os hábitos de compra do brasileiros. Consumidores ficam insatisfeitos quando perdem tempo nas filas de caixa ou procurando produtos em lojas com *layouts* e sinalizações inadequadas. Os varejistas vêm procurando ajustar-se a essas novas expectativas dos clientes oferecendo: maior agilidade no atendimento e nos caixas, uma departamentalização mais bem sinalizada, para facilitar o processo de compra, serviços que agregam conveniência, como funcionamento 24 horas, entregas em domicílio, vendas por telefone e Internet, e ampliação da gama de produtos e serviços em um único local por meio de lojas maiores e de centros de compra planejados (*shoppings centers*). Ao mesmo tempo em

que procuram conveniência, em muitas outras situações os consumidores também buscam uma experiência de socialização e lazer quando vão as compras. Os varejistas respondem a essa tendência oferecendo espaço em suas lojas, com balcões de café, de sucos e salas de estar com TV, não só para o consumidor, mas também para seus acompanhantes.

O processo de compra de carne bovina e o hábito de consumo do cliente têm despertado os interesses por parte de alguns pesquisadores do país.

Um estudo realizado em Ji-Paraná/RO, com o objetivo de identificar os fatores que influenciam o processo de compra de carne bovina do consumidor, concluiu que o fator que mais influencia o consumidor na hora da compra são as questões relacionadas à segurança alimentar, com 36,6%. Os demais fatores foram:

- Produto 20,6%
- Preço 19,3%
- Maciez (13,6%
- Informações disponíveis sobre o produto (10%)

Os consumidores também apontaram a higiene do local como sendo o fator mais considerado na hora de decidir qual o local onde realizarão as suas compras (36,5%). Quanto aos hábitos de consumo, foi identificado que 54,8% dos consumidores preferem a carne bovina, sendo que um percentual ainda maior (82,3) afirma que é a carne mais consumida nas suas casas por ser a preferida da família e pela facilidade de preparo.

Os clientes realizam suas compras duas vezes por semana (29%), comprando bife para consumo do dia-dia (74%) e picanha para o churrasco de final de semana (34,3%).

Estas informações indicam um consumidor cada vez mais exigente, interessado não só nas características sensoriais da carne (maciez, sabor, suculência), mas principalmente na higiene, tanto do produto quanto do local onde ele é comercializado.

Conhecer as preferências do consumidor parece ser a atitude que deve ser tomada por qualquer empresário que queira comercializar carne direto no varejo. O

cliente tem hábitos próprios, determinados, mas bastante variáveis, não devendo de maneira alguma ficar sem o produto desejado.

## **CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA**

Depois que se definiu a revisão teórico-empírica, deparou-se com a necessidade da busca e identificação dos procedimentos metodológicos que foram utilizados no estudo.

### **3.1 Definição da Metodologia**

Segundo MATTAR (1992), a metodologia aponta o caminho a ser seguido, norteando as ações do pesquisador, através das fontes e ferramentas disponíveis. Diferentes metodologias requerem formas diferentes de coleta e de análise de dados, de maneira a atender aos objetivos da pesquisa, tanto técnica como economicamente.

Já para DEMO (1992), metodologia é “o estudo dos caminhos e dos instrumentos para se fazer ciência, não se restringindo a métodos e técnicas utilizando na pesquisa, pois o lado empírico a que estão vinculados abre oportunidade da discussão do problema”. O método de pesquisa transmite racionalidade e ordenação, garante o espírito crítico contra credulidades ao exigir argumentos diante tudo que se afirma, além de permitir criatividade ao devassar novos horizontes.

Monografia, é descrita por OLIVEIRA (1997), é a abordagem de um único assunto ou problema, obedecendo a determinada metodologia de investigação, além de exigir que lhe seja dada uma especificação, um tratamento aprofundado e exaustivo, que não se confunde com extensão.

Assim, foram adotados como metodologias principais do projeto, os estudos exploratórios e os estudos descritivos.

Para MARCONI (1990), os estudos exploratórios se basearam em uma pesquisa bibliográfica, isto é, um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados ao tema. Uma pesquisa desenvolvida a partir de materiais já elaborados e de conhecimento público, desde publicações avulsas, tais como, jornais, revistas, livros, pesquisas, teses, monografias e dissertações. Assim, esta pesquisa constituiu-se de livros de autores



clássicos e de novos autores da área de marketing, bem como de periódicos, mídia impressa e Internet, que permitiram a fundamentação conceitual e teórica do tema, respondendo aos seguintes objetivos:

- Definição do termo “marketing” e sua implicação nas empresas;
- Identificar os fundamentos do marketing no varejo, bem como o composto varejista utilizado para diagnosticar as lojas de varejo;
- Implementação da prática de marketing no contexto varejista;
- Apontar alternativas de marketing para auxiliar no processo de construção de marca e retenção de clientes.

Já os estudos descritivos implicam na coleta de dados junto aos clientes e aos gerentes de loja, através de entrevistas pessoais e via telefone. Conforme afirma MALHOTRA (2002), o método de observação é o “registro, de forma sistemática, dos padrões de comportamento das pessoas, objetos e eventos, para obter informações sobre o fenômeno de interesse.”.

Por se tratar de um projeto que tem como objetivo a aplicação prática, foi realizado o método de observação não-estruturada, segundo MALHOTRA (2002), é a “observação que envolve o monitoramento, por um pesquisador, de todos os fenômenos relevantes, sem especificar antecipadamente os detalhes.”.

Para o mesmo autor, existem cinco métodos de observação: (1) Observação Pessoal; (2) Observação Mecânica; (3) Auditoria; (4) Análise de Conteúdo; e (5) Análise de Traço.

Os métodos utilizados neste projeto foram:

- Observação Pessoal: “Estratégia de pesquisa de observação em que os observadores humanos registram o fenômeno em análise tal como ele ocorre”.
- Auditoria: “em uma auditoria, o pesquisador coleta dados examinando os registros físicos ou fazendo análise do inventário, tanto coletando dados pessoalmente pelo pesquisador quanto como contagens de objetos físicos”.

A figura 8 mostra uma avaliação comparativa dos métodos de observação que serão utilizados no projeto.

### **AVALIAÇÃO COMPARATIVA DOS MÉTODOS DE OBSERVAÇÃO**

<b>Crítérios</b>	<b>Observação Pessoal</b>	<b>Auditoria</b>
Grau de estrutura	Baixo	Alto
Grau de disfarce	Médio	Baixo
Capacidade de observação em um contexto natural	Alto	Alto
Tendencionalidade de observação	Alto	Baixo
Tendencionalidade de análise	Alto	Baixo
Observações Gerais	Mais flexível	Dispendiosa

Figura 8: Avaliação comparativa dos métodos de observação

**Fonte:** baseado em MALHOTRA, N., “Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada”. 4<sup>a</sup>. Edição, Bookman, Porto Alegre, 2002. p. 198.

Como fontes secundárias, foram utilizados levantamentos bibliográficos, através de livros técnicos específicos sobre marketing, marketing de varejo, além de revistas especializadas em marketing e propaganda, matérias publicadas em jornais, dissertações e teses, estudos de casos, relatórios e publicações de instituições e associações relacionadas ao assunto, bem como o Senso de Curitiba de 1999, 2000 e 2003.

## **3.2 Entrevistas**

Uma das formas de coleta de informações foram as entrevistas informais. Feitas cinco entrevistas com os três gerentes da loja, bem como com os demais colaboradores. A facilidade de acesso às informações auxiliou na elaboração de um projeto mais completo e detalhado.

Um dos proprietários da empresa acompanhou presencialmente a maior parte das entrevistas, que de maneira informal, abordavam o tema marketing no varejo e os objetivos do negócio “FRIGOCARNES”.

### **3.3 Limitações da Pesquisa**

Esta pesquisa aborda os temas de marketing de varejo e suas variáveis para aplicação em uma loja de varejo, especializada na comercialização da carne.

Embora exista uma literatura vasta sobre o termo marketing e varejo, a pesquisa específica sobre o mercado de carne encontrou certa dificuldade para obtenção de dados.

As propostas que surgirão como sugestões, têm um propósito de aplicação prática específica, isto é, serem implementadas na FRIGOCARNES, para auxiliar os objetivos de marketing e de negócio da organização.

## **CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DA LOJA FRIGOCARNES**

Neste capítulo, foram expostos os elementos que constituem a análise mercadológica no varejo de carnes de Curitiba, no Paraná, e uma breve definição do negócio da FRIGOCARNES.

### **4.1 A Empresa**

A FRIGOCARNES, fundada em 2005, atua no varejo de carnes e derivados. Segundo definição do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), este tipo de atividade é caracterizado por ser um estabelecimento comercial varejista de carnes resfriadas (mantidas em temperatura de 0° a 5° C - não congeladas), refrigeradas (temperaturas próximas de 0° C) e congeladas (temperatura é inferior a 0° C) de animais abatidos: bovinos, suínos, aves e miúdos etc.

Com mais de 50 funcionários, a FRIGOCARNES, que possui uma administração familiar, tem como principal fonte de faturamento o atacado, isto é, produtos destinados a pessoas jurídicas. Segundo levantamento feito pelo autor, o atacado representa 73% do faturamento.

No varejo o principal cliente é o consumidor final, o chamado “cliente do quilinho”, que faz compras dia a dia, que representa 27% do faturamento bruto. Nos dois segmentos, o principal produto comercializado é a carne bovina que representa 79% das vendas do estabelecimento. É neste produto que o trabalho será focado.

No último ano, a FRIGOCARNES obteve um faturamento de R\$ 2.300.000,00. Essas cifras são muito abaixo do esperado pelo proprietário. Segundo Oswaldo Lopes, sócio-proprietário, a empresa está buscando uma expansão de 40% no faturamento, nos dois próximos anos. Hoje, a lucratividade do negócio é de 17%. A empresa conta com a expertise de uma equipe com grande experiência no segmento de carnes e alguns colaboradores com mais 30 anos na atuação no ramo frigorífico, em diversas regiões do Brasil.

A loja tem 220m<sup>2</sup> e está localizada na região central de Curitiba, em frente ao Mercado Municipal. A FRIGOCARNES entrega seus produtos em Curitiba e região metropolitana. Porém, no varejo, sua área de atuação é a região matriz de Curitiba, ou seja, os bairros próximos ao centro da cidade. Na sua área de influência existem mais de cinco estabelecimentos que comercializam carnes e derivados.

A empresa não investe no recrutamento e na seleção dos seus colaboradores e a contratação é feita pelos próprios proprietários da empresa.

Os fornecedores que atendem a FRIGOCARNES são devidamente qualificados, identificados e atendem as exigências a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), o que facilita no processo de rastreamento da carne. A empresa não trabalha com práticas clandestinas muito comuns no varejo de carnes, isto é, compra de carne de origem não-identificada.

Neste estudo, foram abordados os dados de vendas de carnes para o varejo, isto é, para o consumidor final.

## **4.2 Diagnóstico Mercadológico**

O mercado pode ser definido como um grupo de compradores potenciais que necessitam, desejam e estão habilitados a adquirir um produto. Para KOTLER (1998), um mercado é uma arena de trocas potenciais.

A dimensão do negócio da carne bovina no Brasil é extremamente grande. Com um rebanho de mais de 160 milhões de cabeças, produzindo quase 7 milhões de toneladas de carne por ano, a pecuária nacional é uma atividade que movimenta R\$ 55 bilhões por ano, representa 12,5% do Produto Interno Bruto (PIB), emprega 20 milhões de pessoas.

Segundo PINEDA (2000), a posição privilegiada por diversidade climática, extensão territorial, qualidade edifica, adaptabilidade da raça zebuína aos trópicos e vocação do criador dá ao Brasil condições ímpares para o crescimento. Em 2000, segundo o mesmo autor, têm-se 200 milhões de hectares de pastagens sendo utilizados, milhões de empregos, 700 empresas industriais de processamento, 100 de

armazenagem e 55 mil pontos de comércio varejista. O custo de produção no Brasil é 60% mais baixo que o australiano e 50% menor que o americano. A tabela 1 demonstra alguns dados da pecuária de corte no Brasil. Já a tabela 2 expõe a produção mundial de carnes.

**Dados da Pecuária de Corte no Brasil**

	1996	1997	1998	1999	2000	2005*
Rebanho	151	151,6	153,6	157	157,7	160
Produção (mil ton. Eq. Carc)	6863	6411	6501	6522	7300	7738
Consumo per Capita (kg/hab/ano)	42,9	39,2	38,5	36,9	39	41
Exportações (Mil Ton. Eq. Carc)	280	287	370	541	600	636
Importações (Mil Ton. Eq. Carc)	139	112	79	42	36	38
Valor das Exportações (US\$ milhões)	0	0	0	761	929	985

Fonte: FNP Consultoria - \*Projeção

Tabela 1: Dados da Pecuária de Corte no Brasil

**Produção Mundial de Carnes em Mil Toneladas**

Ano	Bovina	Frango	Suína
1996	48391	36302	70431
1997	49481	37833	72835
1998	49032	38413	77858
1999	49007	40270	77858
2000	49081	41566	78137
2005*	49452	48699	79591

Fonte: USDA / FNP - \*Estimativa

Tabela 2: Produção Mundial de Carnes

A carne bovina é considerada uma *commodity*, ou seja, um produto com baixo valor agregado e sem diferenciação, o que tem condicionado os agentes da cadeia produtiva a competir exclusivamente em preço. Isto tem como consequência um produto que chega ao consumidor com baixa qualidade, oriundo de um processo produtivo com inúmeros pontos de falha de controle nos diversos elos.

Para ilustrar a situação, estima-se que 40 a 50% do total de abates de bovinos sejam realizados de forma clandestina. Mesmo sem garantias de segurança, no entanto, este produto chega à ponta final do consumo, e naturalmente estabelece uma concorrência desleal com o produto fiscalizado. Esta situação se mantém em parte pelo oportunismo e a baixa capacidade de articulação, demonstrados pelos agentes

envolvidos, mas também pela impossibilidade do consumidor identificar a existência de produtos diferenciados, já que no balcão do açougue “carne é carne”.

No Brasil, apesar dos movimentos no sentido de obter uma carne de melhor qualidade, a competitividade do mercado de carne bovina ainda seja baseada no preço e não na qualidade. Estima-se que 85% do mercado seja guiado pelo preço do produto, enquanto apenas 15% do mercado se oriente pela qualidade.

Observa-se também que existe grande falta de informação disponível e desconhecimento em relação ao produto por parte dos consumidores. Desta forma, é bastante difícil que o mesmo se disponha a pagar um diferencial por um produto de qualidade sem que tenha garantias da mesma.

Por outro lado, nichos de mercado para produtos oriundos de carne de qualidade se desenvolvem onde consumidores satisfazem necessidades subjetivas tais como ética, saúde, bem estar animal, preservação ambiental, entre outros (Grunert, 1996). Neste sentido, os agentes que conseguirem sinalizar ao mercado que seu produto pode satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores têm maiores chances de sucesso e poderão permanecer no mercado.

Hoje, Curitiba possui 2.105.863 de habitantes (estimativa IBGE 2005). A população é composta por 45% das pessoas da classe AB, o que representa mais de 752.000 pessoas, acima da média brasileira que é de 22%. A maior parte da população curitibana é feminina (52%), que equivale a aproximadamente 869.624 mulheres. O número de homens é de 801.595, que representam 48% do total. A área de influência onde a FRIOGOCARNES atua corresponde a região Matriz de Curitiba, que são os bairros Alto da Glória, Alto da XV, Batel, Bogorrilho, Centro, Centro Cívico, Cristo Rei, Jardim Botânico, Mercês, Prado Velho, Rebouças, São Francisco. Segundo o Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba (IPPUC), nesta região, a população economicamente ativa corresponde a 70.500 pessoas, sendo 45.000 pessoas pertencentes as classes A2, B1, B2 e C, público que interessa segmentação da FRIGOCARNES. A figura 9 representa os percentuais que representam cada uma das classes sócio-econômicas, definida pelo Critério Brasil, desenvolvida pelo instituto de pesquisa IBOPE.

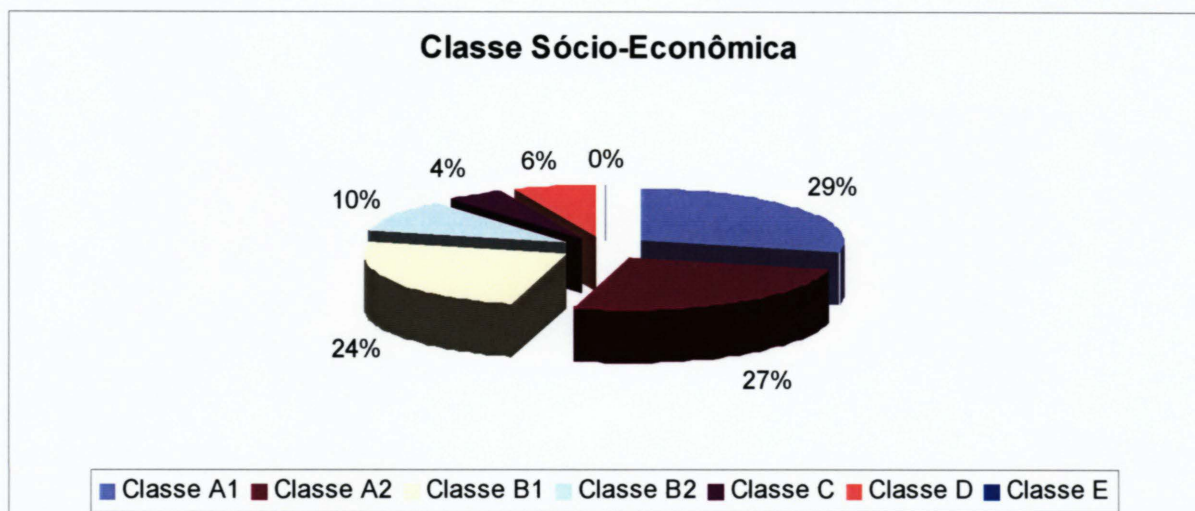


Figura 9: Perfil das classes sócio-econômicas de Curitiba/PR

A FRIGOCARNES se localiza no bairro Centro. Este é um dos bairros mais tradicionais de Curitiba e possui uma renda per capita média de 14,71 salários mínimos (SM). Na tabela 3 foram descritos os dados populacionais e econômicos do Centro, de acordo com o Senso 2000.

O mercado que a FRIGOCARNES está inserido, assim como as demais lojas de varejo de carnes, vem sofrendo severas transformações. Com as aquisições das grandes redes supermercadistas o pequeno varejo de carne perdeu seu poder de compra no mercado. Os grandes atacadistas, como os super e hipermercados, por exemplo, efetuam a compra direto dos frigoríficos, conseguindo assim preços e margens melhores que os açougues de pequeno porte.

Segundo levantamento realizado pelo autor, o mercado de carnes, em Curitiba, no Paraná, está em fase de maturação. Mas, ainda existe espaço para o pequeno varejo especializado.



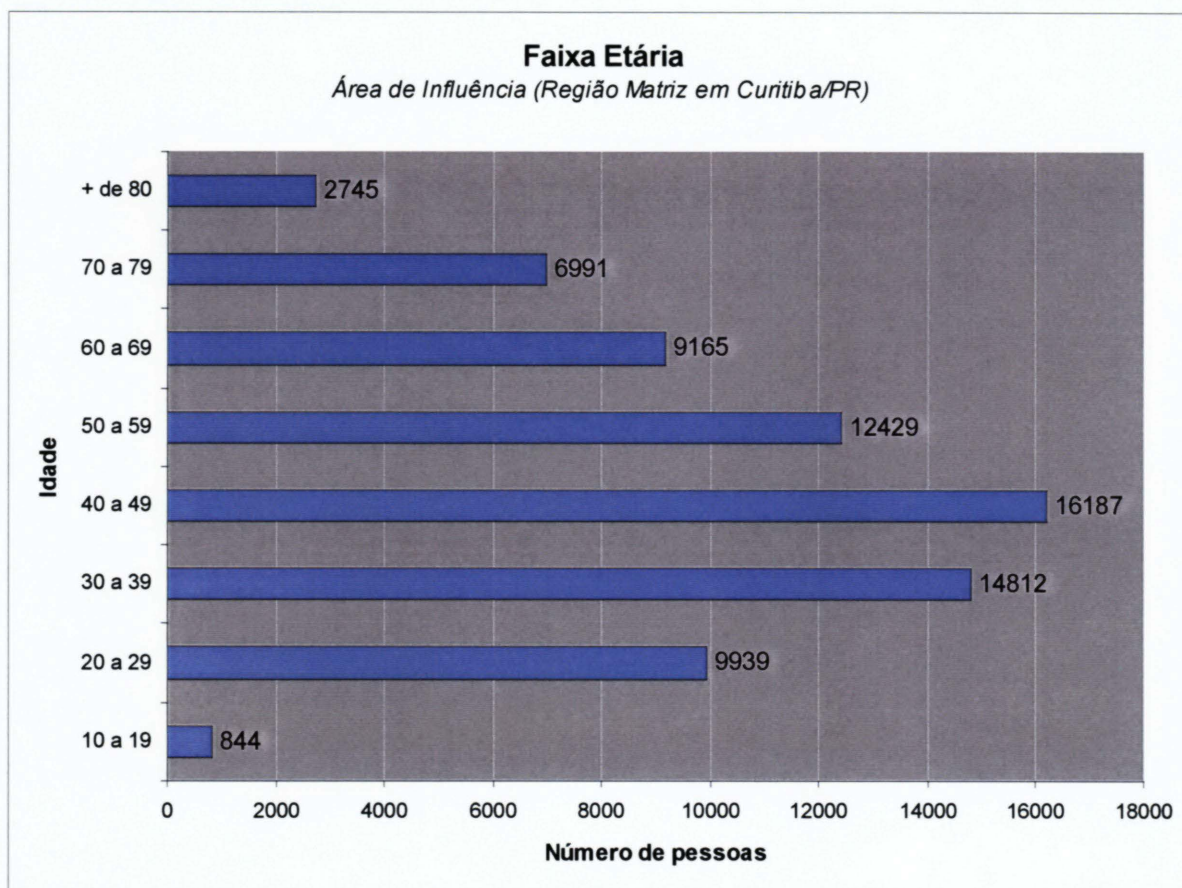


Figura 10: Faixa etária da população de Curitiba na Região Matriz

**Fonte:** IPPUC/Dados Populacionais 2005

### Dados populacionais e econômicos no Bairro Centro em Curitiba

#### Dados Populacionais - Faixa Etária

Indicador	Bairro	Cidade
01 - Faixa Etária 05 a 14 anos homens (2000)	1.069	135.266
02 - Faixa Etária 05 a 14 anos mulheres (2000)	1.155	131.270
03 - Faixa Etária 15 a 19 anos homens (2000)	1.335	76.020
04 - Faixa Etária 15 a 19 anos mulheres (2000)	1.528	77.457
05 - Faixa Etária 20 a 49 anos homens (2000)	7.885	370.358
06 - Faixa Etária 20 a 49 anos mulheres (2000)	8.598	406.392

#### Renda

Indicador	Bairro	Cidade
Rendimento Médio SM Responsável/Domicílio (2000)	14,71	9

#### Atividades Econômicas

Indicador	Bairro	Cidade
-----------	--------	--------

Agências Bancárias (2001)	93	290
Comércio 1999 (Fonte: SEFA)	3.998	26.572
Serviços 1999 (Fonte: SEFA)	1.156	5.758
Shoppings (2001)	6	20

Tabela 3: Dados Gerais do Bairro Centro

Fonte: Senso 2000.

## Mapa de Curitiba

### Bairros de Curitiba 2006



Figura 11: Mapa de Curitiba

### 4.3 Tendências no Varejo

Segundo CORREA (2004), a tendência é um dos fatores fundamentais para entender o mercado. Para o autor, o mercado constitui-se de três tendências: crescimento, estagnação ou retração e aceleração ou desaceleração.

CORREA (2004) salienta ainda que, é necessário segmentar o mercado para entender os consumidores através de dados demográficos, sócio-econômicos, atitudinais, consumo e estilo de vida.

O sistema varejista vive um momento de acentuada concorrência. Resultado de um movimento de globalização do mercado, que classifica o ponto-de-venda como cenário apropriado para a competitividade entre marcas e produtos. Por outro lado, o varejo está indo para além do ponto físico e estabelecendo pontos virtuais, possibilitando o acesso do consumidor aos fornecedores remotos. Assim, o comprador virtual se desloca de um ponto para o outro em questão de segundos, onde quer que esses pontos estejam localizados. Portanto, pode-se imaginar que no futuro as redes varejistas deverão possuir lojas mais compactas.

Entretanto, uma pesquisa realizada em 2000, pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), juntamente com a ACNielsen, mostram que as pessoas visitam os pontos-de-venda pelo prazer de ver as novidades, de tocar nos produtos e de escolher pessoalmente suas compras. Segundo a pesquisa, a conveniência do cliente é uma das principais tendências do varejo, que se compõe de localização, variedade de produtos, conhecimento dos funcionários, rapidez de pagamento, qualidade e horários de atendimento, layout de loja, relacionamento e vagas disponíveis no estacionamento.

Essas e outras tendências devem ser levadas em conta na hora do empresário planejar o varejo. Segundo KOTLER (2000), ao planejarem suas estratégias competitivas, os varejistas precisam levar em consideração os seguintes fatores:

1. Novos formatos e combinações de varejo surgem continuamente.
2. Novos formatos de varejo mantêm-se por menos tempo no mercado. Logo são copiados e perdem rapidamente seu caráter de novidade.

3. A era da eletrônica aumentou significativamente o crescimento do varejo em loja.
4. A concorrência hoje é cada vez mais intra-formatos, ou entre diferentes formatos de loja.
5. Os varejistas hoje estão se tornando ou vendedores de mercadorias de massa ou varejistas especializados. Estão surgindo varejistas de enorme poder.
6. Os consumidores estão preferindo comprar a maioria dos produtos em um mesmo lugar, pela comodidade.
7. Os canais de marketing estão cada vez mais sendo profissionalmente administrados e programados. Organizações de varejo estão cada vez mais projetando e lançando novos formatos de lojas dirigidos por grupos de diferentes estilos de vida.
8. A tecnologia está se tornando uma ferramenta competitiva fundamental. Com a ajuda do computador, os varejistas podem gerar previsões, controlar o estoque, trocar e-mails com os fabricantes e até mesmo vender os seus produtos via Internet.
9. Varejistas com formatos exclusivos e forte posicionamento de marca estão cada vez mais penetrando em outros países.
10. Houve um notável aumento nos estabelecimentos que oferecem um local para que as pessoas se encontrem e se divirtam como os centros de entretenimento.





Além dos concorrentes principais, o FRIGOCARNES também, compete no mercado diretamente com os grandes centros varejistas: Supermercados e Hipermercados, que oferecem o mesmo produto, a carne.

Porém, na ótica do consumidor, esses centros não prestam atendimento diferenciado e não são especialistas na comercialização da carne. Portanto, para clientes que buscam comodidade, proximidade, especialidade e atendimento as casas de carne são as melhores alternativas.

Quanto aos concorrentes indiretos da FRIGOCARNES, foram identificados inúmeros outros pontos-de-venda onde o consumidor pode comprar carnes e derivados. Conforme CORREA (2004), concorrência indireta define-se como produtos ou serviços que têm somente as mesmas funções e que o público pode optar por estes, portanto, não interfere diretamente no mercado dos consumidores de carnes e derivados.

Neste estudo, foi analisado apenas o Tapajós, principal concorrente da FRIGOCARNES.

#### 4.4.1 Tapajós

O Frigorífico Tapajós é o principal concorrente e está localizado a menos de 100 metros da FRIGOCARNES. Atua no mercado a mais de 30 anos, mantém clientes fiéis e pratica um preço, em média, 10% acima do praticado na região. Além da loja varejista, o Tapajós conta com uma distribuidora de carnes e um pequeno frigorífico de armazenagem da carne.

Os clientes são pessoas de classe sócio-econômica B e C que residem próximas a região e compram diariamente. O Tapajós comercializa todos os tipos de carne vermelha, atende no atacado e no varejo e comercializa carnes de qualidade, certificadas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). Apesar de não investir em comunicação, o Tapajós, trabalha de forma segmentada os seguintes atributos:

- Diferentes tipos de carne e temperos prontos para facilitar o preparo do produto

- Economia de escala e poder de negociação
- Localização privilegiada da loja de acordo com o público-alvo
- Tradicional no mercado

A combinação de todos esses atributos constitui a verdadeira vantagem competitiva do Tapajós.

#### 4.4.1.1 Pontos Fortes do Tapajós

- **Atendimento personalizado:** nas lojas de pequeno varejo, os proprietários e funcionários conhecem o cliente pelo nome, o que passa ao consumidor um grau de credibilidade e confiança na hora da compra.
- **Variedade de produtos (carnes e derivados):** Pelo fato do Tapajós possuir também uma distribuidora de carnes, a empresa compra uma maior quantidade de produtos a preços mais baixos, ganhando no volume.
- **Qualidade dos produtos:** o Tapajós só vende produtos devidamente certificados pela ANVISA.

#### 4.4.1.2 Pontos Fracos do Tapajós

- **Horários de atendimento restrito:** quando comparado aos grandes mercados, o pequeno varejo tem um horário de atendimento mais restrito.
- **Baixos investimentos em comunicação e em marketing de relacionamento com os clientes:** devido à tradição e ao conhecimento da marca do público da região, a empresa não investe em comunicação e em estratégias de relacionamento com os clientes.
- **Falta de carnes com cortes especiais:** o Tapajós só comercializa a carne em cortes tradicionais.
- **Preço:** Normalmente a empresa pratica preços mais altos que os da concorrência.



#### 4.4.1.3 Comparativo com a Concorrência Direta

LOJA	DIFERENCIAIS	PREÇO (Média %)
TAPAJÓS (principal concorrente)	Tradição no mercado de carnes, procedência dos produtos, atendimento.	+10%
SUPER E HIPERMERCADOS	Preço, comodidade (para consumidores que não têm tempo de fazer compras diárias de carne) e horário de atendimento (em alguns casos 24h).	-5%
AÇOUGUE MERCADO MUNICIPAL	Procedência da carne (somente produtos com marca de frigoríficos conhecidos) e atendimento.	+15%
<b>FRIGOCARNES</b>	<b>Atendimento, qualidade e preço.</b>	<b>0% (preço base)</b>

Tabela 4: Diferenciais da concorrência comparados com a FRIGOCARNES

## 4.5 Análise SWOT

Para melhor compreender as estratégias de marketing, torna-se extremamente importante analisar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Para que a organização possa conhecer suas forças e fraquezas e identificar suas oportunidades e ameaças, é de suma importância que haja um planejamento eficaz, seguido de uma estratégia de marketing que possibilite atingir suas metas e objetivos, segundo FERREL e LUCK (2000).

Para KOTLER (2000) a empresa deve saber identificar cada força e fraqueza para atuar no sentido de maximizar as primeiras e minimizar as últimas que eventualmente a organização tiver.

O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês, e é um acrônimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). O dicionário Wikipedia, cita que não há registros precisos sobre a origem desse tipo de análise, segundo HINDLE & LAWRENCE (1994) a análise SWOT foi criada por dois professores da Harvard Business School: Kenneth Andrews

e Roland Christensen. Por outro lado, TARAPANOFF (2001:209) indica que a idéia da análise SWOT já era utilizada há mais de três mil anos quando cita em uma epígrafe um conselho de Sun Tzu: “Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças ” (SUN TZU, 500 a.C.) Apesar de bastante divulgada e citada por autores, é difícil encontrar uma literatura que aborde diretamente esse tema.

tema.



Figura 13: Análise Swot

**Fonte:** Wikipedia

#### 4.5.1 Ameaças

- **Inovação da Concorrência:** Assim como a FRIGOCARNES está preocupada em melhorar o serviço prestado para seus consumidores, através de inovações e diferenciais, existem os concorrentes no mercado que também investem em seus negócios e que podem a qualquer hora, ameaçar o bom desenvolvimento do negócio do cliente.
- **Mudança de Hábito:** O mundo se encontra em constante modificação e aprimoramento, desta forma os hábitos dos consumidores são transformados de acordo com esta evolução social e, no caso da FRIGOCARNES, de acordo com hábitos de vida saudáveis. Segundo especialistas, o consumo da carne, principalmente assada, deve ser moderada.
- **Fidelização dos Consumidores:** A FRIGOCARNES não possui uma grande quantidade de consumidores. Além disto, verifica-se que neste segmento existe certa infidelidade por parte dos consumidores. É fato que estes consumidores não se prendem muito a uma loja e/ou marca, pois para eles, a carne é uma *commodity*.

#### 4.5.2 Oportunidades

- **Estabilidade financeira do País:** Constantemente assistimos nos telejornais, o aumento do poder econômico da população, um exemplo disto, foi a constatação de que o PIB do Brasil cresceu cerca de 5% no último ano. Com mais dinheiro circulando no mercado, a tendência é aumentar o consumo de produtos perecíveis, como as carnes, especialmente as carnes consideradas nobres.
- **Falta de casas especializadas:** Apesar da grande quantidade de casas de carnes e açougues em Curitiba, não existem muitas casas especializadas em cortes diferenciados de carne.

- **Aumento de Vendas:** Por tratar-se de produto com alta elasticidade-renda de demanda, melhorias no poder aquisitivo da população, bem como maior profissionalismo em termos de promoção e marketing, conduzirão inexoravelmente a resultados promissores ao longo de toda a cadeia de produção, de modo a contribuir para o avanço da bovinocultura de corte nacional.

#### 4.5.3 Forças

- **Localização central:** A FRIGOCARNES possui excelente localização
- **Qualidade dos produtos oferecidos:** A empresa trabalha somente com produtos de alta qualidade e devidamente regulamentados.
- **Sistema de entrega eficiente:** um dos pontos fortes da empresa é a entrega dos produtos, sempre elogiada pelos clientes.
- **Controle de procedência dos produtos** (rastreabilidade da carne, facilitada porque o produto é abatido por um dos sócios da empresa);
- **Atendimento e bom relacionamento com os clientes:** a empresa preza pelo bom atendimento e relacionamento com os clientes.
- **Promoções:** atualmente a FRIGOCARNES realiza promoções com os clientes.

#### 4.5.4 Fraquezas

- **A empresa concentra seus esforços principalmente na venda para pessoas jurídicas:** atualmente a FRIGOCARNES não possui estratégias específicas para a atuação no varejo.
- **Falta de treinamentos:** A equipe de vendas não recebe treinamentos especializados para venda de carnes. A experiência adquirida pelos colaboradores vem de outros empregos.

- **Baixa lucratividade:** a unidade varejo, ainda é pouco lucrativa quando comparada a unidade atacado.
- **Falta de comunicação visual e marca:** a empresa não possui uma comunicação visual eficiente perante o público-alvo.
- **Promoção e Comunicação:** falta de ações de comunicação junto aos clientes e prospects.
- **Sistema de informação de marketing e de mercado:** a FRIGOCARNES não possui um sistema de informação para acompanhar as demandas dos consumidores.

## CAPÍTULO 5 – PROPOSTAS

Neste capítulo foram abordadas as propostas para o mix varejistas da FRIGOCARNES. Identificada a situação atual de cada um dos elementos do mix do marketing de varejo, foram sugeridas algumas ações para melhorar a lucratividade e aumentar o volume de vendas no mercado de carnes em Curitiba.

### 5.1 Segmentação de Mercado

Atualmente, o FRIGOCARNES, adota a *orientação de vendas* para o mercado. Segundo KOTLER (2000), essa orientação parte do princípio que os consumidores, por vontade própria, normalmente não compram a quantidade suficiente. Portanto, a organização deve empreender um esforço agressivo nas vendas e na promoção do produto. A sugestão, é que a empresa passe adotar a política de *orientação do marketing*, que baseia-se em quatro pilares: mercado-alvo, necessidades dos clientes, marketing integrado e lucratividade. Essa orientação adota a perspectiva de fora para dentro, isto é, analisa as necessidades dos consumidores e coordena ações de marketing para alcançar o objetivo final: o lucro. KOTLER define:

“A orientação de marketing sustenta que a chave para alcançar as metas organizacionais está no fato de a empresa ser mais efetiva que a concorrência na criação, entrega e comunicação de valor para o cliente de seus mercados-alvo selecionados.” (2000, p. 41).

Partindo desse ponto, algumas decisões estratégicas da empresa serão modificadas, conforme exemplifica a Figura 14.

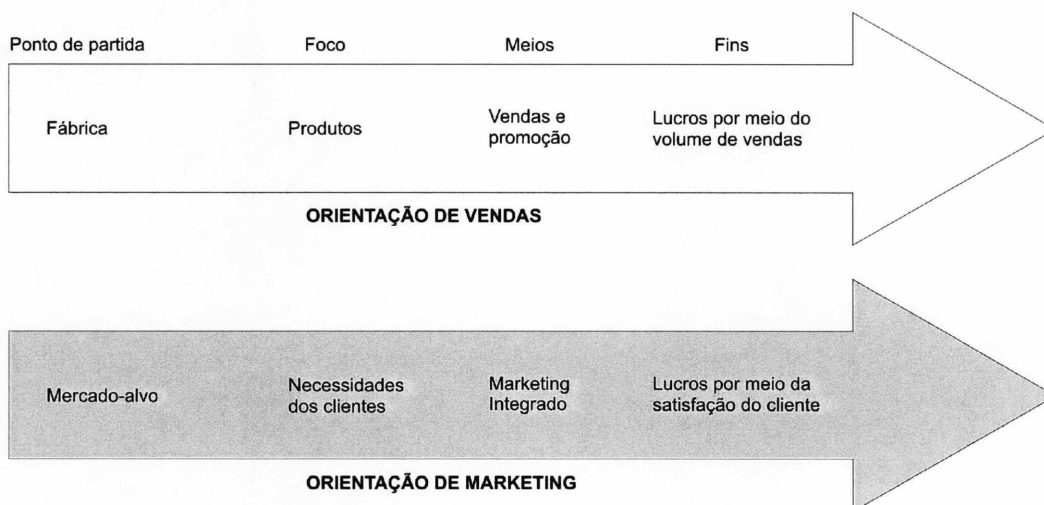


Figura 14: Comparação entre a orientação de vendas e a de marketing

**Fonte:** baseado em KOTLER, Philip. **Administração de Marketing:** Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 10. ed., São Paulo: Atlas, 2000. p. 41.

Dessa forma, quando o foco da empresa varejista está no cliente, cada consumidor passa a ser único e toda a comunicação é individual e bidirecional. Assim, é possível ampliar o aprendizado da empresa, através dos canais abertos para a voz do consumidor. Nesse tipo de organização, o sucesso dos negócios é medido não simplesmente pelo volume de vendas, mas pela manutenção e o desenvolvimento dos melhores clientes.

Inicialmente, é necessária a análise da segmentação de mercado. Para isso, adota-se a prática Marketing de Mercado-Alvo. Segundo KOTLER (1999), segmentação de mercado é a ação de identificar e classificar grupos distintos de compradores que podem exigir produtos e/ou compostos de marketing separados.

Uma das tarefas mais difíceis no planejamento de *marketing* é a identificação e a seleção de mercados-alvo. A segmentação é uma importante ferramenta para as empresas, já que ela permite empregar estrategicamente o conhecimento sobre os fatores que influenciam o processo de compra dos consumidores. Entretanto, para conhecer estes fatores é necessário que se conheça o comportamento dos consumidores. E, para que as empresas não elaborem estratégias que não se efetivem no longo prazo, torna-se importante, também, o conhecimento das tendências apontadas pelos consumidores. Dessa forma, a segmentação tem sido definida como

uma das estratégias de *marketing* de fundamental importância para o sucesso das empresas. A partir do trabalho pioneiro de SMITH (1956) e, desde então, nunca foi tão importante conhecer de forma aprofundada os consumidores, principalmente para o mercado de produtos alimentícios.

Existem seis níveis de segmentação de mercado: marketing de massa (é a produção, distribuição e promoção de massa de um produto para todos os tipos de compradores), marketing de segmento (quando os compradores diferem-se em seus desejos, poder de compra, localizações geográficas, atitudes e hábitos de compra), marketing de nicho (para um grupo mais restrito de compradores), marketing local (para programas sob medida, conforme as necessidades e desejos de grupos de consumidores locais), marketing individual (é o marketing customizado, ou marketing um a um) e automarketing (assume mais responsabilidade para determinar que produtos e marcas comprar).

Os varejistas, hoje, buscam encontrar novas estratégias de marketing para atrair e reter clientes ressalta KOTLER (2000). Antes, apenas o fato de oferecer uma localização conveniente, sortimentos especiais ou exclusivos de produtos, serviços mais completos que os da concorrência e facilidades de crédito, bastavam para alcançar um diferencial. Porém, com o aumento da competitividade e a similaridade dos produtos, esses fatores parecem não ser mais suficientes para atrair os compradores. Alguns autores defendem que o consumidor está se especializando e se informando mais antes da compra.

## **Recomendações**

A FRIGOCARNES não utiliza-se de marketing de segmento, pois segundo o sócio-proprietário a carne é uma *commodity*. Porém, para o autor, é necessário utilizar algumas estratégias de segmentação para facilitar o direcionamento de ações focadas para o público-alvo correto de cada produto.



Seguindo o padrão desenvolvido pelo IBOPE, no critério Brasil, a segmentação d público-alvo deveria atingir as pessoas pertencentes às classes sócio-econômicas: C, B2, B1 e A2.

A seguir foram detalhados os elementos do mix varejista com algumas sugestões de aplicação e mudança, elaboradas pelo autor.

## **5.2 Mix varejista da Frigocarnes**

### **5.2.1 *Mix* de produtos**

#### **Situação atual**

Hoje, o *mix* de produto da FRIGOCARNES, não é desenvolvido de acordo com o público que freqüenta a loja. A loja oferece uma ampla variedade de produtos, tais como carnes, derivados, conveniências, pães, legumes e verduras. Dessa forma, é difícil de manter o foco do negócio.

Na opinião de BETHLEM [apud BIANO, 2000:10], estabelecer um foco para o negócio significa abrir mão do resto para dedicar-se ao que realmente interessa. É preciso eleger claramente o que vender para quem vender e como vender.

## Produtos Comercializados

CARNES PROCESSADAS				
<b>BIFES</b>	<b>PREÇO</b>		<b>SUINOS</b>	<b>PREÇO</b>
MIGNON	R\$ 13,90		CARCAÇA	R\$ 3,69
PICANHA	R\$ 11,90		PERNIL C/PELE	R\$ 4,70
ALCATRA	R\$ 9,70		PERNIL S/PELE	R\$ 4,95
CONTRA FILE	R\$ 9,70		PALETA C/PELE	R\$ 4,28
COXÃO MOLE	R\$ 6,70		PALETA S/PELE	R\$ 4,52
PATINHO	R\$ 6,40		COSTELINHA	R\$ 5,55
POSTA VERM	R\$ 6,19		CARRE	R\$ 5,79
POSTA BRANCA	R\$ 6,19		PERNIL SERRADO	R\$ 5,95
PACU	R\$ 6,20		PERNIL S/OSSO	R\$ 6,55
PALETA	R\$ 5,10		BISTECA	R\$ 6,85
INDUSTRIAL	R\$ 5,10		COPA LOMBO S/O	R\$ 12,00
FIGADO	R\$ 2,99		LOMBINHO	R\$ 12,00
			PÉ	R\$ 2,19
<b>C/OSSO SERR.</b>	R\$ 8,00		ORELHA	R\$ 2,19
ALCATRA	R\$ 8,00		RABO	R\$ 4,56
FILE C/MIGNON	R\$ 5,60		MASCARA	R\$ 2,19
CONTRA	R\$ 5,50		TOUCINHO	R\$ 1,99
PALETA	R\$ 3,90			
BOLA	R\$ 5,60		<b>DEFUMADOS</b>	
SETINHO	R\$ 3,60		COSTELINHA	R\$ 8,99
LOMBO	R\$ 3,00		BACON	R\$ 6,79
DIANTEIRO	R\$ 3,90		TOUCINHO	R\$ 5,99
COSTELA ANTI			PÉ	R\$ 2,89
			ORELHA	R\$ 2,89
<b>ESPECIAIS</b>	R\$ 8,20		PAIO	R\$ 8,99
MAMINHA MOSTAR.	R\$ 6,99		CALABRESA	R\$ 6,79
KAFTA	R\$ 6,49		COPA	R\$ 6,99
BIFE A ROLE	R\$ 6,49		LINGUIÇA ITAL.	R\$ 8,89
BANANINHA	R\$ 19,50			
PICANHA VIRADA	R\$ 5,20		<b>AVES</b>	
COSTELA RECHEADA	R\$ 6,49		FRANGO INTEIRO	R\$ 2,29
POSTA RECHEADA	R\$ 9,45		CARCAÇA	R\$ -
FRAUDINHA RECHEA.	R\$ 9,99		FILE DE PEITO	R\$ 5,75
LOMBINHO RECHEA.			PEITO	R\$ 3,48
			COXA S/ COXA	R\$ 2,89
<b>STROGONOFF</b>			ASA	R\$ 3,48
PRIMEIRA	R\$ 8,90		COXINHA DA ASA	R\$ 4,89
FRAUDINHA	R\$ 6,20		SASSAMI	R\$ -
ACEM	R\$ 4,90			
			<b>FRIOS</b>	
<b>CARNE 2ª</b>			TOSCANA	R\$ 3,89
CUBOS ACEM	R\$ -		TC	R\$ 9,99
CUBOS MUSCULO	R\$ -		VINA	R\$ 3,69
CUBOS PALETA	R\$ -		HAMBURGUER	0,39 un
<b>CARNE MOIDA</b>				
ESPECIAL	R\$ 7,30			
PRIMEIRA	R\$ 6,80			
2ª ESPECIAL	R\$ 4,90			
SEGUNDA	R\$ 4,10			

Figura 15: Produtos e preços vendidos pela FRIGOCARNES em 10/06/2007

## Recomendações

A recomendação é comercializar apenas carne bovina (como principal produto), suína, frango e derivados exclusivamente deste ramo. Os produtos poderiam ser divididos pelo tipo de público que realiza a compra:

1. **Carnes de venda dia-a-dia:** carnes com cortes tradicionais (os tipos de carne mais vendidos), pré-cortadas e em alguns casos temperadas para facilitar o preparo. Para estes produtos seria utilizada a estratégia de segmentação de área de influência, ou seja, ofertar os produtos e serviços para os consumidores que residem próximos a FRIGOCARNES, que comprem a carne todos os dias, para preparar as refeições. Estes consumidores são exigentes, gostam de conveniência e preferem a carne fresca, por isso comprem todos os dias.
2. **Carnes de cortes especiais:** para consumidores mais exigentes, a FRIGOCARNES deveria apresentar produtos especiais, temperados e com os cortes mais modernos do mercado. Este serviço seria oferecido aos apreciadores de carne bovina, que cozinham por prazer, normalmente para amigos. Os preços desses produtos podem ser mais altos, pois estes consumidores normalmente pertencem a classes sócio-econômicas mais elevadas. Neste caso, a recomendação é elaborar uma clínica de carnes (em forma de palestra), com cozinheiros profissionais ministrando ensinamentos sobre culinária e o preparo de carnes bovinas.
3. **Derivados da carne:** Todos produtos que estão diretamente relacionados a carne. Estes seriam oferecidos para auxiliar os consumidores no preparo da carne. A idéia é montar uma pequena e organizada conveniência para atender os clientes com alguns itens essenciais: carvão, temperos prontos, instrumentos para o preparo, com kit churrasco, álcool, bebidas entre outros.
4. **“O Churrasqueiro em casa”:** serviço especial que será oferecido a jovens universitários. Inicialmente, a idéia é trabalhar com carnes de fácil preparo, como espetinhos. Os grandes atrativos seriam os preços baixos e a comodidade. Além do produto pronto para assar, seria oferecido um serviço adicional de um

assador e uma pequena equipe de garçons e limpeza do local do evento. Para este tipo de público, não seria utilizada a segmentação por área de influência, o target serão os universitários: homens e mulheres, entre 18 e 25 anos.

5. **Clínica de Carnes para Idosos:** Além de produtos mais nobres, a recomendação é que a FRIGOCARNES ofereça uma clínica de carnes para a melhor idade: ações focadas para pessoas com faixa etária acima dos 55 anos, pois é uma faixa da população que deve crescer cerca de 10% nos próximos anos em Curitiba. Além disso, esse público tende a ser mais fiel quando comparado a outros clientes. A idéia é realizar cursos e eventos de culinária, demonstrando aos idosos a importância nutritiva da carne, como as proteínas essenciais, modos de preparo, etc.
6. **Atacado:** carnes com cortes tradicionais, com preços mais baixos, estas direcionadas a grandes quantidades. Neste estudo, não abordaremos esta estratégia.

Além da segmentação dos produtos por público, a recomendação é que se adote a criação de uma marca para identificar a FRIGOCARNES e alcançar um diferencial no mercado de carnes.

Para KOTLER (2000), diferenciação é o ato de desenhar um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas dos concorrentes. Para tanto, é fundamental que as organizações conheçam os atributos que os consumidores consideram importantes no momento de decidir a compra. Só assim se podem agregar características e benefícios que serão percebidos e valorizados pelos consumidores. Ainda nesse sentido, o autor salienta que se deve avaliar a importância quantitativa dos atributos diferentes, bem como os desempenhos da empresa e dos concorrentes em relação aos diferentes valores atribuídos pelos consumidores.

De acordo com AEKER (1998), uma marca pode ser definida como um nome diferenciado e/ou símbolo destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos

concorrentes. A marca tem o poder de sinalizar ao consumidor a origem do produto e pode proteger tanto o consumidor quanto o fabricante dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos. Além disso, as marcas também trazem benefícios às empresas que as criam, servindo de ponte entre uma empresa e os clientes.

### 5.2.2 Preço

#### **Situação atual**

“Os preços são um fator-chave de posicionamento e precisam ser definidos em relação ao mercado-alvo, ao *mix* de sortimento de produtos e serviços e à concorrência.” afirma KOTLER (2000). O mesmo autor afirma que os varejistas também devem prestar atenção às táticas de determinação de preços. A maioria dos varejistas remarca os preços de alguns itens para servirem como chamariz e estimular o movimento da loja.

Atualmente o FRIGOCARNES, pratica preços baixos em relação à concorrência, chegando a 10% abaixo do principal concorrente.

#### **Recomendações**

O preço é um fator competitivo muito importante, principalmente quando levamos em consideração o público que reside próximo, pois tem a capacidade de comparar os preços entre os competidores.

Assim sendo, pode-se afirmar que as estratégias e táticas de preço, norteadas pelas políticas estabelecidas pelos varejistas, objetivam a maximização do volume de vendas e dos lucros, criando uma boa imagem da empresa e garantindo a estabilidade do negócio, bem como a preferência do cliente.

Segundo STONE (1995) uma das principais formas encontradas por pequenos varejistas em busca da sobrevivência e melhoria da competitividade é a melhoria das habilidades de precificação. Apenas boas compras não garantem uma vantagem. É

preciso criar uma reputação e imagem relativa ao posicionamento de preço que a loja ou a rede vai utilizar. Deve-se conhecer a relação de produtos mais sensíveis a variações de preços, e utilizá-los como atrativo para a loja. Essa lista deve ter cerca de 20 itens. Além disso, o monitoramento dos preços dos concorrentes nesses itens deve ser realizado constantemente, de modo a possibilitar ações corretivas que mantenham a imagem e o posicionamento da loja.

Porém, como a empresa está em fase de mudanças e o mercado local está mais sensível, a recomendação é manter a atual estratégia de preços praticada atualmente, porém agregando valor no produto, isto é, oferecendo serviços para satisfazer o consumidor sem custos adicionais para o cliente. A tabela 5 demonstra a recomendação para as estratégias de precificação da empresa.

RECOMENDAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE PRECIFICAÇÃO		
3 MESES	6 MESES	1 ANO
Manter a estratégia atual. Analisar os preços da concorrência e praticar um desconto em torno de 10%.		Deve ser reavaliada a estratégia com base em uma pesquisa de mercado.

Tabela 5: Recomendação da estratégia de precificação

### 5.2.3 Promoção

#### Situação atual

Este é o elemento do mix varejista que deve ser remodelado. Hoje, a FRIGOCARNES, não utiliza os elementos do composto de promoção para promover a marca no mercado.

Para alcançar os objetivos esperados pela promoção é necessário que todas as ferramentas de comunicação de marketing façam parte de um planejamento de comunicação integrada que possibilite transmitir o negócio da empresa, a sua marca e o valor que a mesma quer passar para o cliente.

Segundo KOTLER (1999), a comunicação interna da empresa deve ser elemento-chave da Comunicação Integrada de marketing. Os colaboradores devem ter conhecimento de todos os objetivos organizacionais, as suas metas, missão, valores, produtos, enfim de modo a impulsionar as ações necessárias para que a comunicação com público externo aconteça. Desse modo, é visível que se a comunicação interna é deficiente, dificilmente a empresa conseguirá comunicar-se eficazmente com o mercado.

O mesmo autor (1999, p.548-549) afirma:

1. No estágio de introdução, propaganda e publicidade têm alta eficácia em termos de custo-benefício, acompanhadas por promoção de vendas, para induzir a experimentação, e venda pessoal, com o objetivo de obter cobertura de distribuição;
2. No estágio de crescimento, todas as ferramentas podem ser ativadas porque a demanda está em seu momento apropriado por meio da comunicação boca a boca;
3. No estágio de maturidade, promoção de vendas, propaganda e venda pessoal crescem em importância, nesta ordem;
4. No estágio de declínio, a promoção de vendas continua forte, propaganda e publicidade são reduzidas e os vendedores mantêm atenção mínima para o produto;

A recomendação é atuar de forma integrada nos três elementos que compõem o composto promocional: propaganda, promoção de vendas e publicidade. Para facilitar o entendimento das ações, foi detalha a situação atual e as recomendações do autor para as ferramentas de comunicação.

A seguir foram detalhadas algumas recomendações estratégicas dentro de cada um dos elementos do composto de promoção.

### 5.2.3.1 Propaganda

Com relação à propaganda, a FRIGOCARNES, a recomendação é adotar uma prática de comunicação local para evitar a dispersão de verba. Recomendação do mix:

1. JORNAL: Anúncios nos jornais do bairro.
2. RÁDIO: Para atingir o público jovem, o meio rádio é considerado ideal.
3. FOLHETERIA: Serão necessárias serão necessárias peças de papelaria e folheteria para divulgar a marca.

### 5.2.3.2 Publicidade

É recomendada a contratação de uma empresa especializada em Relações Públicas e Assessoria de Imprensa, para gerar mídia espontânea para a FRIGOCARNES.

Para SHIMP (2001), a Relações Públicas (RP) pode aumentar a consciência da marca, gerar atitudes favoráveis em relação a uma empresa e seus produtos e encorajar o comportamento de compra. A diferença entre RP e propaganda é que a publicidade gerada por RP recebe espaço gratuito na mídia. O departamento de relações públicas é a principal fonte de contato da organização com a imprensa. Atualmente a Relações Públicas têm um papel importante nas atividades de marketing. Atua como apoio em promoções e lançamento de novos produtos, reposicionando produtos, influenciando grupos específicos em relação a marca ou empresa.

### 5.2.3.3 Promoção de Vendas

Para PEREZ E BAIRON (2002, p.47), “a promoção para revendedores ou intermediários tem o seu foco central em aumentar a rotatividade dos estoques que beneficiará toda a cadeia de comercialização”.

A promoção de vendas direcionada aos funcionários tem a função de concentrar os esforços de vendas em determinada marca ou produto. São usadas para tanto:



campanhas de vendas com distribuição de prêmios, materiais de apoio às vendas (catálogos, manuais, etc.), reuniões de vendas, seminários e treinamentos.

A sugestão é que a empresa utilize a Promoção de maneira mais eficiente. Para PEREZ; BAIRON, (2002), a promoção de vendas está cada vez mais sendo utilizada. Afinal, o ponto de venda é o ponto de contato mais próximo com o consumidor, todo o investimento realizado em promover este é bem vindo. O varejo atualmente é detentor do “poder” que anteriormente pertencia a indústria, com essa mudança o poder de barganha nas relações de comercialização aumentou, o que impulsionou as promoções nos pontos de venda.

A recomendação é que se utilize ações promocionais, tais como: cupons, ofertas especiais, brindes, prêmios e degustação de produtos. O tipo de promoção estará ligado ao público a ser direcionado, as citadas normalmente são utilizadas para os consumidores finais. Segundo PEREZ e BAIRON (2002, p.46), “são passíveis de ações promocionais o cliente final, os funcionários e os revendedores, entre outros participantes diretos e indiretos do processo de compra e venda”.

#### 5.2.3.4 Marketing Direto

Com a crescente oferta de produtos e serviços atual, principalmente impulsionada pela abertura dos mercados, se observa que os consumidores estão cada vez mais seletivos. Uma grande variedade de produtos são ofertados, o que torna mais difícil a escolha por uma ou outra marca. Os profissionais de marketing, diante de tal problema, passaram a se preocupar mais ainda em conhecer o seu público e entender as suas necessidades, para atendê-las e satisfazê-las de forma mais individualizada. Surge, nesse contexto, o marketing direto ou marketing um a um, em contra ponto ao marketing de massa.

A FRIGOCARNES não possui um banco de dados com os clientes do varejo. Portanto, as sugestões de utilização dessa ferramenta poderiam ser classificadas em etapas.

## Recomendações

1. Banco de dados: iniciar o processo de cadastramento dos clientes do varejo, que participam das promoções que a loja oferece.
2. Mala direta clientes: depois de coletadas informações sobre os clientes, a recomendação é interagir com esse consumidor com malas diretas institucionais oferecendo descontos especiais e dicas sobre o preparo de carnes. Segundo KOTLER (1998), Por meio do marketing direto é possível identificar os clientes potenciais e clientes atuais, a fim de decidir que clientes devem receber alguma oferta específica, aprofundar o seu grau de lealdade e reativar compras.
3. Mala direta prospects: adquirir mailing de residentes da região matriz de Curitiba, segmentado por classe sócio-econômica e faixa etária e desenvolver uma mala direta comunicando os consumidores que a FRIGOCARNES está pronta para atendê-los, por telefone, via Internet, no ponto-de-venda.
4. Telemarketing: com as informações coletadas nas promoções, a FRIGOCARNES deveria executar uma ação de telemarketing ativo e receptivo, oferecendo produtos para os consumidores, através do atributo da comodidade: “você não precisa se preocupar com carnes, porque nós da FRIGOCARNES vendemos o melhor para você”. De acordo com CHURCHILL E PETER (2003), o telemarketing é todo o esforço de vendas via telefone. O telemarketing pode ser ativo, quando o vendedor usa o telefone para falar com clientes, ou passivo quando refere-se as empresas cujos clientes telefonam para fazer pedidos.
5. Marketing de relacionamento: pode ser considerado como uma das mais importantes e atuais utensílios de marketing direto. Conforme CHURCHILL; PETER (2003) é possível construir um relacionamento em longo prazo com o objetivo de fidelizar a clientela da empresa. O mesmo autor ressalta que no marketing de relacionamento, o fechamento da venda não é o fim do processo. Ao contrário, os vendedores orientados para o valor continuam trabalhando num relacionamento de longo prazo com os clientes.

6. INTERNET: Hoje a empresa não possui site na Internet. Hoje, a internet é um dos meios que mais cresce, além de alcançar grande impacto com o público jovem. A Internet surge como uma ferramenta útil a diversos componentes do mix de comunicação de marketing, e em especial o Marketing Direto. A utilização do canal Internet para realização do marketing direto pode também ser denominado de marketing *on-line*, “o canal de marketing *on-line* é o que pode ser atingido por uma pessoa via computador”, destaca KOTLER (1998, p. 634). Por meio deste canal, as empresas podem estar recebendo e enviando *e-mails* para clientes, obtendo as suas sugestões e reclamações, e montar banco de dados (cadastros).

#### 5.2.4 Apresentação

##### **Situação atual**

A Loja FRIGOCARNES apresenta uma boa visibilidade, com tamanho relevante, fachada com banner que demonstra a logo e alguns produtos vendidos. Além do banner, a loja utiliza a entrada para fixação de adesivos promocionais, com alguns preços de venda dos produtos em oferta (semelhante aos adesivos encontrados na entrada dos supermercados).

A arquitetura da loja é simples e discreta, com uma imagem positiva, despertando a atenção do consumidor ao expor, através da vitrine, sua linha de produtos.

O interior da loja apresenta cores neutras, com um ambiente claro, e bastante iluminado para ressaltar seus produtos, os quais são devidamente etiquetados com os preços e expostos de maneira que facilite o manuseio pelos consumidores. Porém, existe uma grande exposição de mercadorias e os funcionários não recebem treinamento para um atendimento adequado.

## Recomendações

Para melhor atender os clientes, é recomendada uma modificação na fachada, que inclui:

1. Identificação visual: Criação de uma logomarca e de uma identificação que transmita limpeza e qualidade.
2. Fachada: Elementos modernos, como a arquitetura rústica, podem ser utilizados na construção da vitrine e do espaço interno.
3. Interior: seguindo a linha rústica, criar um ambiente mais aconchegante, com uma vitrine de carnes mais a frente da loja. Neste item, recomenda-se reduzir o espaço físico da loja.
4. Funcionários: melhorar a apresentação dos colaboradores, oferecendo uniformes clássicos para eles.
5. Funcionalidade da loja: facilitar o consumidor, identificando as carnes e todos os produtos oferecidos. Segundo COUGHLAN *ET ALII* (2002) destacam que a conveniência é medida pelo tempo necessário para se fazer uma compra, incluindo ir e voltar da loja, entrar e sair da loja e, quando aplicável, receber o produto adquirido. Essa é uma grande oportunidade para os pequenos varejistas aproveitarem a proximidade de seus clientes e fornecer além dos produtos, excelência em serviços como forma de diferenciar sua oferta.
6. Caixa e checkout: Para STONE (1995) comenta que na era do *fast food*, entregas em um dia, e-mail, etc., os clientes estão se acostumando com serviços rápidos e esperam uma fila rápida. Quando consumidores têm que esperar muito em uma fila, eles ficam aborrecidos e incomodados TAYLOR (1994). Novamente, a tecnologia de automação é uma boa saída para aumentar a velocidade de *checkout*.

### 5.2.5 Serviços

#### Situação atual

Hoje, a FRIGOCARNES, não investe no treinamento da equipe de vendas e oferece uma quantidade limitada de serviços: entrega em domicílio e atendimento preferencial a idosos e gestantes.

#### Recomendações

Para PARENTE (2000), o atendimento e os serviços podem ter uma influência determinante para o cliente na hora de decidir. Portanto a recomendação é oferecer um treinamento adequado aos funcionários evitando que o cliente tenha qualquer problema dentro do estabelecimento. O momento da decisão é o que se costuma chamar de “momento da verdade”. Conforme BREEMER [1998], os dez itens que mais incomodam os consumidores no processo de compra, nos supermercados, estão relacionados com o atendimento e os serviços: (1) Filas longas; (2) O *scanner* do caixa lê preços diferentes dos marcados no produto; (3) Vendedores indelicados; (4) Ausência de preço nos produtos; (5) Vendedores insistentes; (6) Falta no estoque do produto anunciado; (7) Impossibilidade de devolução em caso de insatisfação; (8) Banheiros sujos; (9) Ninguém na loja para ajudar; (10) Loja desorganizada. Estes itens podem ser perfeitamente adaptados as lojas que comercializam carnes e derivados.

Além disso, é necessário **capacitar os funcionários**. Para ZEITHALM e BITNER (2003), os clientes gostam de lidar com pessoas que conheçam o negócio e que estejam capacitadas a resolver problemas quando eles aparecem. Varejistas devem investir na capacitação e qualificação do pessoal de loja e atendimento, com políticas e procedimentos que facilitem a tomada de decisão e garantam autonomia aos funcionários que interagem com o consumidor e os demais responsáveis pelas operações da loja. A tabela 6 demonstra uma lista de serviços que deveriam ser oferecidos aos clientes.

Titulo da modalidade	Serviço oferecido
Serviço de entrega	Entrega em domicílio com veículo próprio dos produtos encomendados por telefone.
Horário estendido	Atendimento de segunda a sexta das 07h às 19h00 e das 07h às 15h nos finais de semana e feriados.
Serviços especiais	Informações, consultas, reclamações e sugestões.
Estacionamento	Estacionamento conveniado para clientes especiais (compras acima de R\$ 20,00).
Troca	Troca de mercadorias, quando necessário, na casa do cliente.
Crédito	Oferecer várias formas de pagamento ao consumidor (cartões de crédito, cheques, VR e VA).

Tabela 6: Sugestão de serviços para a FRIGOCARNES

Adaptado SILVEIRA, José A. G. *Serviços do varejo*. In: ANGELO, Cláudio F., GIANGRANDE, Vera. (Org.). *Marketing de relacionamento no varejo*. São Paulo: Atlas, 1999, p.77.

### 3.2.6 Ponto

#### Situação Atual

Este é o último dos elementos utilizados pelos varejistas. Entre as variáveis do composto varejista, a decisão sobre a é muito importante e hoje a FRIGOCARNES está muito bem localizada. A loja fica em frente ao Mercado Municipal de Curitiba, onde existe uma grande circulação de pessoas, especialmente de classes sócio-econômicas mais elevadas.

#### Recomendações

São necessárias apenas algumas observações com relação ao Ponto:

1. **Investir em tecnologias de informação:** Segundo STONE (1995) é muito importante e diferencial investir em informações. Conhecer os clientes e seus hábitos de consumo por meio de um cadastro atualizado e o registro sistemático das transações com clientes. Manter registros desses dados,

quantidade de compras, frequência e preferência dos consumidores é uma vantagem que possibilita ações pontuais e promoções mais eficientes.

2. **Aumentar a produtividade:** Um dos grandes benefícios da tecnologia, alinhada com outras ferramentas de gestão é a possibilidade de se ampliar a produtividade. Varejistas devem continuamente procurar maneiras de aperfeiçoar sua produtividade. Dado o ambiente competitivo, é difícil para os varejistas de alimentos aumentarem os preços, mas não é impossível encontrar maneiras criativas de reduzir custos. Como pequenos varejistas possuem menores custos fixos, aumento de escala e pequenos incrementos nas vendas auxiliam bastante na melhoria da produtividade.

## CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES

O presente trabalho analisou iniciativas e alguns conceitos fundamentais do marketing aplicados no varejo de carnes bovinas em um contexto prático.

A recente concentração do varejo em grandes redes nacionais, cuja elevada concorrência pela participação de mercado e maior poder de barganha dos *players* vem dificultando as operações dos pequenos varejistas e influenciando sua competitividade neste novo cenário.

Além disso, vale ressaltar algumas dificuldades específicas do setor, onde a carne bovina é um produto perecível e é considerada uma típica *commodity*. Essas características somadas ao fato do consumidor não perceber a real diferença entre os produtos, estimula ainda mais a competição no setor, marcada principalmente pela guerra de preço.

Sendô assim, foram analisadas alternativas para alcançar diferenciais no mercado, buscando agregar valor ao produto “carne bovina” como uma alternativa à competição.

Com base na bibliografia e no conhecimento prático do autor e do sócio-proprietário da FRIGOCARNES, foram encontradas soluções descritas no **Capítulo 5 – Propostas**, para o mix varejista da empresa.

No que diz respeito à contribuição do trabalho para os estudos sobre varejo e, mais especificamente sobre as casas de carnes em Curitiba, tem-se a nítida certeza de que estudos mais específicos sobre o varejo no Brasil, bem como o comportamento de compra do consumidor nas casa de carnes e supermercados, está merecendo um aprofundamento maior por parte dos pesquisadores.

As configurações e formas que as empresas varejistas têm assumido, em função das necessidades e desejos do consumidor, provocam alterações significativas, nas estratégias do pequeno varejo e requerem investigações mais específicas sobre o tema.

Dessa forma, pode-se afirmar que a relevância deste trabalho é sentida, pela relação que se estabelece, entre os seis elementos do composto varejista: mix de



produtos, preço, promoção, apresentação, pessoal, e ponto, e a sua aplicação na prática nas pequenas empresas.

Nota-se que as pequenas lojas de varejo de carnes em Curitiba, não possuem uma política de detalhada de marketing carecendo de mais informações para tomada de decisões estratégicas. A maior parte das informações sobre mercado, concorrentes e os clientes ficam armazenados na mente dos proprietários do negócio.

O desenvolvimento do trabalho obedeceu às determinações metodológicas estabelecidas pelo curso de Pós-graduação em Marketing Empresarial da Universidade Federal do Paraná.

Com isso, foi possível atingir os objetivos deste trabalho, embora entende-se que o tema mereça ser mais explorado, pois o fenômeno do varejo no Brasil é relativamente novo e o processo de relacionamento com os clientes está apenas começando e tende a evoluir na medida em que a concorrência vá crescendo.

No desenvolvimento do trabalho, desencadearam-se algumas questões gerenciais de fundamental importância para as empresas que atuam no pequeno varejo. Dentre ela, pode-se citar algumas propostas de STONE (1995) como:

- **A utilização da vantagem de conveniência que o pequeno varejo normalmente possui em relação aos grandes varejistas:** As perguntas que os pequenos varejistas devem fazer são como aumentar a conveniência para os meus clientes? É possível fazer entregas, melhorar o trânsito interno no ponto-de-venda, disponibilizar estacionamentos ou serviços adicionais como pagamentos de contas? Essas questões são viáveis para aplicação?
- **A agregação de serviços como forma de diferenciar sua oferta e agregar valores aos produtos:** Porque um cliente deixaria de visitar um grande varejista para ir até a FRIGOCARNES? Quais serviços adicionais podem ser entregues?
- **A definição de mix de produto compatível com o público da área de influência da loja, eliminando produtos de baixo giro, melhorando o foco e aumentando a rentabilidade do negócio:** De acordo com a análise das linhas de produto, quais devem ser fortalecidas? Existem novos produtos que podem

ser adicionados ao *mix*? O investimento em novas tecnologias de informação e operação de loja irão beneficiar o negócio?

- **Melhor conhecimento e acompanhamento do consumidor:** Deve ficar claro para o pequeno varejista, que por ter uma base de clientes menor que o grande, o conhecimento e a busca de relacionamento com os clientes deve uma das fontes de diferenciação do negócio.

Como sugestões para trabalhos futuros, deve-se levantar mais variáveis sobre o comportamento do consumidor relacionadas ao tema deste estudo, ou ainda, um aprofundamento detalhado sobre o marketing no varejo no ramo de carnes bovinas.

Por tudo que foi visto e avaliado, percebe-se o estudo realizado é limitado, pois se baseia apenas em algumas ferramentas do marketing no varejo e para auxiliar a tomada de decisões estratégicas, as pequenas empresas varejistas necessitam entender o mercado e principalmente, o comportamento do consumidor, bem como quais são os motivos que influenciam este consumidor a comprar carnes, o que pode influenciá-lo, quando ele normalmente compra, por que, e onde ele prefere fazê-lo.

Por fim, o pequeno varejista ainda tem grandes desafios que vão além da realização de boas compras e promoções, como a diferenciação no mercado, o posicionamento correto e o principalmente o relacionamento com os clientes, que será a chave para o sucesso do pequeno varejo na batalha de participação de mercado e lucratividade no ambiente de varejo no Brasil.

## REFERÊNCIAS

- ABRAS. 3º Ranking das Centrais de Compras. **SuperHiper**. São Paulo, n. xxx. P. 8-17, novembro 2003.
- ABRAS. Ranking 2002. **SuperHiper**. São Paulo, n. 320, p. 12-116, maio 2003.
- ANGELO, C. F. et alii. **Varejo: Modernização e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 1995.
- ANGELO, Claudio Felisone de; SILVEIRA, José Augusto Giesbrech da. **Varejo Competitivo**, v7. São Paulo: Atlas, 2003.
- BAIRON, Sérgio; PEREZ, Clotilde. **Comunicação & marketing: teorias da comunicação e novas mídias um estudo prático**. São Paulo: Futura, 2002.
- BEEMER, C. Britt. **Marketing estratégico: tudo o que mega e micro empresários devem saber para conquistar novos clientes**. São Paulo: Futura, 1998.
- BERMAN, Barry; EVAN, Joel R. **Retail Management: a strategic approach**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.
- BORGES JR., Adilson A. **Layout e disposição de produtos no varejo**. In: ANGELO, C. F., SILVEIRA, J. A. G. (Org.). **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHURCHILL, Jr.; Gilbert A. PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CORREA, Roberto. **Planejamento de Propaganda**. 9. ed. São Paulo: Global 2004.
- COUGLAN, A. et alii. **Canais de Marketing e Distribuição**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1992.
- Fatores que influenciam o processo de compra de carne bovina do consumidor de Ji-Paraná. Disponível em:  
<http://www.revista.ulbrajp.edu.br/seer/inicia/ojs/include/getdoc.php?id=1269&article=445&mode=pdf>
- FERRELL, O C, HARTLUINE, M D, LUCAS, G H e LUCK, D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.



GARCIA, Mauro N. **Definição do mix de produtos e serviços oferecidos ao mercado**. In: ANGELO, C.F. (Org.). *Varejo: modernização e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 1994.

GÔNDOLA. Associação Mineira de Supermercados, Belo Horizonte. Disponível na Internet. [Http://www.amis.org.br/atual/revista/70/gond6.htm](http://www.amis.org.br/atual/revista/70/gond6.htm).

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 10. ed., São Paulo: Atlas, 2000.

LAS CASAS, Alexandre L., MIORI, Celso. PREOTESCO, Gabriela E., INAFUCO, Jorge K., NASCIMENTO, Luiz Otavio da S., ASSOCIADOS, Machado, CARNEIRO, Regina R., BELIK, Walter. **Varejo: Administração de empresas comerciais**. Editora Senac, 1997.

LEDIC, I.L., TONHATI, H., FERNANDES, L. de O. **Rendimento integral de bovinos após abate**. *Ciência agrotécnica*, Lavras, v.24, n.1, p.272-277, 2000.

LEPSCH, Sérgio Luiz. **Precificação em Supermercado: um estudo exploratório junto a vinte empresas brasileiras**. Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Administração, São Paulo, 1996.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

MALHOTRA, N., **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4a. Edição, Bookman, Porto Alegre, 2002.

MARCONI, Marina de A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostras e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1990.

MASON, J. Barry; MAYER, Morris L.; EZELL, Hazel F. **Retailing**. Ed. 3. Bussiness Publication, Inc., Texas, 1998

MATTAR, Fause N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

MEIO & MENSAGEM. **Preços e promoções são armas para incrementar vendas em supermercados**. São Paulo, dez. 1997, p. 24. Edição nº 800.

MIRANDA, Roberto Lira. **Marketing de varejo e alianças estratégicas com a indústria**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

NEVES, M.F., CHADDAD, F.R. & LAZZARINI, S. G., **Alimentos: Novos Tempos e Conceitos na Gestão de Negócios**. Editora Pioneira, 2000.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PINEDA, N., 2000. **Influência do Nelore na Produção de Carne no Brasil** – Anais do Simpósio Nelore Associação dos Criadores de Nelore do Brasil, 2000.

REVISTA FAE BUSINESS. **A evolução do varejo**. Curitiba: FAE, jun. 2005.

SANDHUSEN, R. **Marketing básico**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SCHIFFMAN, L. G. & KANUK, L. L., **Comportamento do Consumidor**. 6a. Edição, LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora: Rio de Janeiro, 2000.

SHIMP, Terence A. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 362-423.

SILVEIRA, Vicente Celestino Pires. **A relação entre o preço pago pelo consumidor de carne bovina em Santa Maria e o recebido pelo produtor de gado de corte no Rio Grande do Sul**. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-84782007000400033&lng=esja.org&nrm=iso&tlng=esja.org](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-84782007000400033&lng=esja.org&nrm=iso&tlng=esja.org)

SMITH, W. R. **Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies**. Journal of Marketing, [s.l.], pp. 3-8, jul. 1956.

STONE, K. E. **Competing with the retail giants: how to survive in the new retail landscape**. New York: Willey & Sons, 1995.

SUPERMIX. **Carrefour caminha para os supermercados**. Curitiba: Apras, jul. 2000.

TAYLOR, S. **Waiting for service: The Relationship Between Delays and Evaluations of Service**. Journal of Marketing 58(4): p. 56-69, Apr, 1994.

TELLECHEA, F. **Análise dos custos de transação no setor industrial da cadeia produtiva de carne bovina no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre RS. 2001. Tese

(Mestrado em Economia Rural) Curso de Pós-graduação em Economia Rural da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

<http://cvs.saude.sp.gov.br>

[http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise\\_SWOT](http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise_SWOT)

<http://www.abrasnet.com.br>

<http://www.acnielsen.com.br/varejo>

<http://www.exame.com.br>

<http://www.sebrae.com.br/br/home/index.asp>

<http://www.sebrae.com.br/br/home/index.asp>

<http://www.srb.org.br/modules/news/article.php?storyid=699>

<http://www.supermercadosvirtuais.com.br/links/revistas>

<http://www.veja.com.br>

## **ANEXO 1 - “Carne: varejo concentra a renda”**

Supermercados ganham cada vez mais pelo produto, em detrimento do frigorífico e produtor.

A grande rede varejista é o setor que fica com a maior fatia do lucro na venda de carne bovina. Isso é fato histórico e natural nas regras do comércio, em qualquer segmento. O problema, porém, segundo estudo da Scot Consultoria, é que esta concentração de lucros pelo varejo tem sido cada vez maior, em detrimento das outras partes da cadeia - o frigorífico e, principalmente, o pecuarista.

No dia 24 de maio, por exemplo, segundo levantamento da consultoria, o traseiro do boi, a parte mais valorizada do animal, onde ficam os cortes nobres (picanha, filé, alcatra, contrafilé, coxões, patinho e lagarto), foi vendido por valor 80% maior pela rede varejista em relação ao preço que o pecuarista vendeu a mesma peça.

O VALOR DA CARNE - Este levantamento vem sendo feito há um ano pela consultoria, para saber quanto vale o traseiro do boi para os diversos segmentos da cadeia de carnes, sendo que o traseiro representa, em média, 48% da carcaça bovina. No mesmo dia 24, a margem de lucro do varejo ficou em 74% a mais em relação à carcaça do traseiro no atacado (frigorífico) e 49% comparado aos cortes do traseiro, também no atacado. De acordo com o consultor da Scot, Fabiano R. Tito Rosa, para os cálculos foi tomado como base um boi de 16,5 arrobas, com 52% de rendimento de carcaça.

Tito Rosa afirma que o cálculo feito pela consultoria considera quanto o produtor recebe pelo traseiro do boi que ele vende, quanto o frigorífico recebe do varejo e quanto o varejo (mercados, supermercados, casas de carnes e açougues) consegue pela comercialização dessa peça em cortes para o consumidor. No atacado, a Scot dividiu os frigoríficos em dois grupos: os que vendem a carcaça inteira e os que a vendem em cortes.

A MENOR PARTE - Historicamente, conforme Tito Rosa, é o produtor quem fica com a menor parte dos ganhos. "No entanto, as margens do varejo estão cada vez mais elevadas", diz. "Isso mede a concentração de força das grandes redes de varejo, que usufruem de elevado poder de barganha, pressionando os

fornecedores", argumenta, e acrescenta que os supermercados estão, também, expulsando os açougues desse comércio.

Para mostrar essa tendência, Tito Rosa cita estimativa do Sindicato das Indústrias Varejistas do Estado de São Paulo, apontando que, entre as décadas de 70 e 80, 80% das vendas de carnes ocorriam em açougues. "A previsão, para a década de 2000 a 2010, é a de que esse percentual caia para 30%." Antes, conforme o consultor, a divisão dos lucros era mais bem distribuída, "embora o varejo sempre tenha ficado com a fatia maior, porque é a lógica".

### **Fontes**

Boletim Informativo nº 915, semana de 12 a 18 de junho de 2006

FAEP - Federação da Agricultura do Estado do Paraná

\* Transcrito do Jornal O Estado de São Paulo, Caderno Agrícola de 31 de maio de 2006

Fonte: <http://www.faep.com.br/boletim/bi915/bi915pag18.htm>



## **ANEXO 2 - “Mudanças no varejo: administrar as percepções dos clientes é fundamental”**

O varejo está passando por um momento de grandes mudanças estruturais, com um elevado volume de fusões e aquisições. Exemplo disso é a recente compra da rede de supermercados Bompreço pelo Wal-Mart. Mas as mudanças vão além disso. Estamos assistindo ao achatamento do midlemarket (mercado intermediário), onde constatamos altos índices de crescimento em marcas premium, bem como do mercado de descontos, em contraposição a marcas de qualidade e preço medianas.

Os consumidores estão cada vez mais exigentes. Alguns, mais focados no preço dos produtos. Mas ainda há uma crescente parcela da população atenta a produtos e serviços com qualidade cada vez mais elevada. Como consumidores, buscamos a vivência de experiências individuais de compra quando visitamos as lojas.

Muitas vezes, a opção de compra não está baseada nos produtos ou serviços que realmente precisamos ou mesmo no quanto estamos dispostos a pagar, mas no estado de espírito que nos encontramos no instante da compra. Quantos varejistas estão receptivos às mudanças no perfil de seus consumidores? Quanto tempo empregam observando a experiência de compra de seus clientes?

Os varejistas não podem se esquecer de que são administradores da percepção de seus clientes. Hoje, explorar os cinco sentidos dos consumidores nos pontos de venda (PDVs) é muito importante para o negócio. Oferecer uma loja com uma ótima iluminação, produtos bem expostos com seções de fácil localização, mix de produtos adequado ao público que frequenta o PDV, som ambiente, aromatização, sempre suportada por uma equipe de vendas bem treinada e atenta para as reais necessidades de seus clientes.

Algumas lojas já atentaram para essas mudanças e estão conseguindo se destacar. Um dos recursos utilizados é a adequação da vitrine a horários diferenciados, de acordo com o perfil do público que circula na região da loja naquele momento. Este

é um exemplo de individualização. A padronização do visual merchandising das lojas, muitas vezes, é um insulto à individualização.

Em Nova York, conheci uma loja que trata muito bem este assunto: a Anthropology. O projeto arquitetônico de cada unidade leva em conta o contexto em que será inserida, sem deixar de considerar a padronização. Ao mesmo tempo, cada unidade representa uma experiência única entre as lojas da rede.

O designer responsável pelo projeto revelou que o conceito utilizado para a criação da loja foi a caracterização de um passeio na floresta. Cada cliente descobre histórias muito importantes para a apresentação de produtos, e a loja passa a ser vista como um cenário que permite ao consumidor vivenciar essas experiências únicas.

Com as constantes retrações que estamos vivendo no mercado de varejo nos últimos meses, no Brasil, necessitamos a cada dia reinventar nosso negócio. Os consumidores estão sempre sedentos por novidades e por experiências diferenciadas. Atentos às reais necessidades de nossos consumidores, poderemos gerar resultados cada vez mais positivos para nosso negócio.

### **Fonte**

Varejo - 17:07 - 23/04/2004

Por Pedro Luiz Roccato

<http://noticias.aol.com.br/negocios/varejo/2004/04/0004.adp>

### **ANEXO 3 - “Friboi estréia em alimentos prontos e divulga carne orgânica no varejo”**

SÃO PAULO - O frigorífico Friboi, o maior do país com faturamento anual superior a R\$ 4 bilhões, lançou uma estratégia diferenciada para divulgar sua marca no incipiente mercado de carnes orgânicas, produzidas a partir de animais criados em pasto sem agrotóxico e adubação química e tratados com medicamentos homeopáticos. O grupo fez parceria com a paulistana Hamburgueria Baby Burger, inaugurada no dia 15, para fornecer com exclusividade hambúrgueres de carne bovina orgânica.

Em troca, a marca Organic Beef será divulgada nos cardápios da loja. É a primeira vez no país que um frigorífico entra no setor de alimentação. " É a primeira inserção na área de restaurantes e estamos abertos para novas parcerias neste segmento " , disse Flávio Saldanha, gerente de marketing do Friboi. Paulo Frasson, sócio da Hamburgueria, disse que pretende abrir outras casas com o mesmo conceito em São Paulo e Brasília, dependendo do sucesso desse projeto.

Praticamente o único player no mercado de carne orgânica, o frigorífico vende em torno de 50 toneladas por mês de cortes e produtos industrializados, distribuídos para as redes Carrefour, Angeloni (de Santa Catarina), Muffato (Paraná), Mart Plus (Minas Gerais), Pão de Açúcar, Casa Santa Luzia e a paulista Sonda.

A expectativa é elevar esse volume para 80 toneladas por mês este ano, graças aos contratos de fornecimento recém fechados com as redes Wal-Mart e a mineira Epa. " A procura por produtos orgânicos cresce no Brasil e o único limitador é a disponibilidade de bois com essas características " , afirmou Zanone Campos, diretor comercial de industrializados do Friboi.

"Se tivesse mais oferta de boi orgânico, nós produziríamos mais " , completou Zanone. Hoje o frigorífico abate 1 mil cabeças por mês e planeja dobrar o volume este ano. Os animais são comprados de um grupo de 15 produtores de Mato Grosso, entre eles o Carrefour, que é dono de três fazendas no Estado. " Em 2005 os produtores forneceram 12 mil animais ao Friboi e este ano esse número vai subir para 25 mil " , diz Arnaldo Eijnsink, diretor de agronegócios do Carrefour.

Saldanha, do Friboi, observa que o aumento da demanda é notado principalmente no exterior. O grupo começou a exportar carne orgânica, no fim de 2004. No ano passado, o grupo embarcou, em média, 24 toneladas por mês de produtos e, neste ano, espera superar 50 toneladas por mês. Os principais destinos foram França, Holanda, Alemanha e países árabes.

" A tendência é que as exportações passem a responder por 60% das vendas totais de carnes orgânicas do grupo, com a abertura de novos mercados " , disse Saldanha.

Para o mercado interno, o Friboi deve lançar em setembro quatro linhas de itens industrializados (aperitivos, pratos prontos, recheios e carnes e conserva). O frigorífico estuda ainda fazer parcerias com outros restaurantes para divulgar as marcas de carnes industrializadas Maturatta, Organic Beef e Cabaña Las Lilas. Do total produzido pelo Friboi, 40% são carnes industrializadas. Esta área, segundo Zanone, deve crescer 23% este ano. Em média, a empresa comercializa 1 milhão de caixas de 24 latas (o equivalente a 4,8 mil toneladas).

## Fonte

Valor Econômico - 17/04/2006 09:22

(Cibelle Bouças | Valor Econômico)

<http://www.valoreconomico.com.br/valoronline/Geral/empresas/25/Friboi+estreia+em+alimentos+prontos+e+divulga+carne+org%C3%A2nica+no+varejo...25,3638127.html>

#### **ANEXO 4 - “Carne Bovina: Varejo É O Setor Que Mais Lucra Com Venda”**

A grande rede varejista é o setor que fica com a maior fatia do lucro na venda de carne bovina. Isso é fato histórico e natural nas regras do comércio, em qualquer segmento. O problema, porém, segundo estudo da Scot Consultoria, é que esta concentração de lucros pelo varejo tem sido cada vez maior, em detrimento das outras partes da cadeia - o frigorífico e, principalmente, o pecuarista.

No dia 24 de maio, por exemplo, segundo levantamento da consultoria, o traseiro do boi, a parte mais valorizada do animal, onde ficam os cortes nobres (picanha, filé, alcatra, contrafilé, coxões, patinho e lagarto), foi vendido por valor 80% maior pela rede varejista em relação ao preço que o pecuarista vendeu a mesma peça.

Este levantamento vem sendo feito há um ano pela consultoria, para saber quanto vale o traseiro do boi para os diversos segmentos da cadeia de carnes, sendo que o traseiro representa, em média, 48% da carcaça bovina. No mesmo dia 24, a margem de lucro do varejo ficou em 74% a mais em relação à carcaça do traseiro no atacado (frigorífico) e 49% comparado aos cortes do traseiro, também no atacado. De acordo com o consultor da Scot, Fabiano R. Tito Rosa, para os cálculos foi tomado como base um boi de 16,5 arrobas, com 52% de rendimento de carcaça.

Historicamente, conforme Tito Rosa, é o produtor quem fica com a menor parte dos ganhos. "No entanto, as margens do varejo estão cada vez mais elevadas", diz. "Isso mede a concentração de força das grandes redes de varejo, que usufruem de elevado poder de barganha, pressionando os fornecedores", argumenta, e acrescenta que os supermercados estão, também, expulsando os açougues desse comércio.

Para mostrar essa tendência, Tito Rosa cita estimativa do Sindicato das Indústrias Varejistas do Estado de São Paulo, apontando que, entre as décadas de 70 e 80, 80% das vendas de carnes ocorriam em açougues. "A previsão, para a década de 2000 a 2010, é a de que esse percentual caia para 30%."

Antes, segundo o consultor, a divisão dos lucros era mais bem distribuída, "embora o varejo sempre tenha ficado com a fatia maior, porque é a lógica".

**Fonte**

(Estadão Online)

Data de Publicação: 31/05/2006

<http://www.iea.sp.gov.br/out/verTexto.php?codTexto=5994>

## **ANEXO 5 - “O Pão de Açúcar se destaca na última etapa da cadeia do agronegócio brasileiro - a venda para o consumidor final.”**

É nas prateleiras das redes de varejo que a cadeia do agronegócio chega a seu final. A competitividade do setor depende tanto da eficiência na produção quanto da variedade e do grau de sofisticação de sua distribuição. Nos últimos anos, o varejo brasileiro de alimentos vem ganhando contornos globais, com a supremacia de grandes redes, com brutal escala e poder de negociação com os fornecedores. Nesse cenário, o grupo Pão de Açúcar, líder no ranking das maiores redes de supermercados do país, ganha destaque -- tanto pelos resultados financeiros quanto pelas políticas de relacionamento com pequenos e médios produtores. (É preciso levar em conta a eterna queda-de-braço entre varejo e indústria, cada qual tentando defender suas margens.)

Em 2005, as redes brasileiras de varejo tiveram de administrar a queda de até 20% nos preços de vários itens importantes da cesta básica do consumidor brasileiro, como arroz, óleo de soja e farinha de trigo. No grupo Pão de Açúcar, os alimentos representaram 76% do faturamento de 16 bilhões de reais. Para manter a rentabilidade, só havia uma saída: aumentar a escala de vendas, trazendo mais clientes para as lojas com promoções específicas. Além dos resultados financeiros, o grupo comandado pelo empresário brasileiro Abílio Diniz se destacou nos critérios de sustentabilidade e responsabilidade social. Em 2005, o Pão de Açúcar investiu 42 milhões de reais em programas sociais próprios e de organizações não-governamentais. Na área ambiental, mantém há quatro anos uma parceria com a Unilever, responsável pelo recolhimento de 9 000 toneladas de material reciclável por meio de estações instaladas em várias cidades. Um programa de desenvolvimento de pequenos fornecedores incentiva a distribuição de produtos oriundos de comunidades e microempresas.

### **FONTE**

01.06.2006

Encontrar na Internet

## **ANEXO 6 - “Desempenho do varejo no País é o melhor desde 2004, diz IBGE”**

As vendas no comércio varejista cresceram no ano passado e garantiram o melhor desempenho registrado pelo setor desde 2004.

Segundo dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) nesta quinta-feira, as vendas ficaram 6,2% maiores que no ano anterior. As receitas nominais cresceram 7,3%.

Em 2004, o crescimento anual das vendas foi de 9,3%.

O desempenho do comércio ficou bem acima do exibido pela indústria, que cresceu 2,8% no ano passado - o pior resultado desde 2003, de acordo com dados do IBGE anunciados no início do mês.

Para Reinaldo Pereira, responsável pela pesquisa de varejo do IBGE, o descasamento entre comércio e indústria reflete o aumento da comercialização de produtos importados, que têm entrado no País em ritmo mais forte.

"Acredito que a valorização do câmbio tenha contribuído para essa diferença. As exportações ficam mais caras, fica mais difícil para a indústria vender lá fora, e com isso a produção cai", afirmou Pereira.

Ao longo do primeiro mandato do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, o comércio registrou crescimento médio anual de 4,03%, enquanto a indústria avançou 3,5%.

Analistas já esperavam um resultado forte para as vendas do comércio brasileiro. O dado ficou em linha com a média de projeções coletadas pela Reuters.

O segmento de Hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo foi o que mais contribuiu para o resultado. O segmento registrou aumento de 7,6% no volume de vendas no ano passado, o que o levou a responder por mais da metade da taxa global do varejo em 2006.

**Dezembro mais fraco**

Apesar do bom resultado anual, as vendas do setor caíram de novembro para dezembro, o primeiro recuo em quatro meses. O volume comercializado no último mês de 2006 ficou 0,5% menor que no mês anterior. A receita no período caiu 0,3%. Mas o IBGE considera que a tendência de crescimento do setor, que começou a ser observada a partir de agosto, se manteve, embora com perda de ritmo.

Para o economista Fernando Fenólio, da Rosenberg & Associados, a queda mensal já era esperada. "Ocorreu uma antecipação de consumo, principalmente em



setembro e outubro, devido ao pagamento antecipado do 13º salário do funcionalismo público", afirmou.

Na comparação com dezembro de 2005, as vendas cresceram 5,7%. As receitas, por sua vez, subiram 5,5%.

"A expansão firme de vendas no segmentos hipermercado, móveis e eletrodomésticos confirma que as vendas no varejo seguem puxadas por renda e crédito", avaliou Fenólio.

"Acredito que o ritmo positivo se mantém neste início de ano. Vetores de consumo ainda são bem robustos. Emprego vai bem, inflação baixa aumenta o poder de compra e o real apreciado aumenta o valor real dos salários."

### **Fonte**

Reuters

Quinta, 15 de fevereiro de 2007, 8h36

## **ANEXO 7 - “Queda na carne não chegou ao varejo”**

Apesar de alguns países não aceitarem mais a carne do Brasil, o mercado interno não foi favorecido. Pelo menos foi isso o que apontou Estudo do Instituto de Economia Agrícola (IEA), órgão da Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo. De acordo com a apuração, a queda no preço da carne bovina - que em 2005 atingiu o menor valor histórico para o produtor - não chegou ao varejo. Para o consumidor, em 2005, o preço médio da carne ficou em R\$ 7,31 o quilo. Pecuaristas vão protestar este mês contra o que chamam de “cartel” da carne. Na última segunda-feira, subiu para 56 o número de países que suspenderam integral ou parcialmente as importações de carne do Brasil em resposta aos focos de aftosa diagnosticados em 2005 no Mato Grosso do Sul e no Paraná. Nesse dia, Tailândia e Filipinas informaram à Secretaria de Relações Internacionais do Ministério da Agricultura que não importariam mais carnes brasileiras, com exceção da carne de frango. Na sexta-feira anterior, a China havia informado o embargo.

### **Fonte**

sexta, 03 de fevereiro de 2006

[www.opopular.com.br](http://www.opopular.com.br)

## **ANEXO 8 - “OS CONSUMIDORES EXIGEM MAIS QUALIDADE NA CARNE”**

Nos últimos anos, a exploração da bovinocultura de corte vem sofrendo profundas interferências em todos os segmentos que compõem a cadeia de produção da carne bovina.

A mudança de comportamento do consumidor, que passou a exigir produtos de maior qualidade, a intensificação na produção de suínos e aves, que se tornaram mais competitivos, e a abertura do Brasil ao mercado externo, são alguns precursores de tal mudança. Em relação à qualidade do produto final, observa-se redução no consumo de carnes não inspecionadas, ou seja, aquelas provenientes de abates clandestinos, e a criação de portarias que requerem a classificação das carcaças e da carne. Além disso, surgem novas demandas com respeito ao rastreamento do produto final.

Com relação ao consumo, a carne bovina vem sendo prejudicada pela falta de padronização do produto final e de marketing. Nesse sentido, as campanhas das carnes de frango e de suíno têm sido bastante agressivas e conseguido incrementos importantes de participação no mercado. O preço é outro componente fundamental nessa competição e se constitui em outro elemento que tem favorecido as carnes concorrentes.

Portanto, a produção de carnes com características que atendam o mercado consumidor a preços competitivos sofre a interferência de vários fatores. Dentre esses, o produtor deve considerar primeiramente aqueles que exigem menores investimentos e podem resultar em benefícios imediatos, como mudanças no manejo, sistema de produção, alimentação e outros.

Nesse sentido, para que se possa competir nesse mercado exigente, é necessário adotar um sistema de produção eficiente, com preços competitivos, que podem ser obtidos pelo aumento da produtividade.

### **Fonte**

<http://www.cnpqc.embrapa.br/publicacoes/doc/doc107/028.html>

## **ANEXO 9 - “QUALIDADE DE CARNE”**

A pecuária de corte vem sofrendo modificações desde o conceito de produção até aquelas relacionadas com a caracterização do produto final, passando pelo reconhecimento da cadeia produtiva da carne, pela busca da integração dos diferentes segmentos que a compõem, e pela integração entre sistemas de produção e a incorporação de tecnologias.

A necessidade de se produzir de forma eficiente e competitiva exige desse setor o estabelecimento de um novo conceito, ou seja, produção de carne de qualidade e não mais boi gordo.

Nessa ótica, o produto final é definido como alimento e tem suas características definidas pelo consumidor. Apesar de o consumo da carne bovina ser influenciado pela renda per capita da população, pelo seu preço e pelo preço das outras carnes, a preferência do consumidor pode ser influenciada por campanhas que procuram enfatizar determinadas qualidades das carnes concorrentes, especialmente aquelas relacionadas com aspectos de saúde.

Conclui-se, portanto, que a qualidade da carne é fundamental para a competitividade da cadeia produtiva.

A carne bovina produzida no Brasil representou, em 2000, valor bruto de R\$ 16,7 bilhões, que significou incremento de 12,6% em relação ao ano de 1999. Esse resultado é consequência, entre outras coisas, da maior utilização de tecnologias no processo produtivo, que foi responsável por um crescimento de 6% na produção de carne, e do aumento do preço da arroba do boi, que foi de 8%.

### **Fonte**

Vanessa Rocco; Kepler Euclides Filho